
YHDISTETYN VIESTINNÄN MAHDOLLISUUKSISTA PK-YRITYKSEN PALVELUMUOTOILUSSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, kevät 2018

Tommi Katainen



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Tommi Katainen

Vuosi 2018

Työn nimi

Yhdistetyn viestinnän mahdollisuuksista PK-yrityksen palvelumuotoilussa

TIIVISTELMÄ

Yhdistetty viestinä on viime vuosien aikana noussut vahvaan asemaan yritysten käyttämissä viestintäratkaisuihin. Puheen, pikaviestinnän ja sisällön jakamisen keskittyminen useissa tapauksissa yhteen laitteeseen antaa uusia mahdollisuuksia työskentelyyn. Yhdistetty viestintä voi myös tuoda mahdollisuuksia yrityksen toiminnan ja sen tarjoamien palveluiden kehittämiseen edellä mainittujen ominaisuuksien avulla.

Tässä työssä on tehty case-tutkimus yhdistetyn viestinnän käyttöönoton vaikutuksista yrityksen omille asiakkailleen tarjoamaan palveluun ja yrityksen sisäiseen toimintaan. Kohdeyrityksiksi valittiin yrityksiä, joille AinaCom Oy on toimittanut yhdistetyn viestinnän ratkaisun, joka on ollut yrityksessä käytössä vähintään vuoden ajan. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että yhdistetyn viestinnän ratkaisu on ollut yrityksessä käytössä riittävän ajan, jotta mahdolliset käyttöönoton mukanaan tuomat vaikutukset yrityksen toimintaan ovat havaittavissa.

Teoriaosuudessa käsitellään palvelumuotoilua, organisaation toiminnan kehittämistä ja johtamista sekä oppivan organisaation käsitettä.

Tutkimusaineisto on kerätty puolijäsenneltyjen haastatteluiden avulla haastattelukysymysten peilattaessa tutkimusongelmaa. Kerätystä aineistosta on johdettu vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Avainsanat Yhdistetty viestintä, palvelumuotoilu, toiminnan kehittäminen

Sivut

56 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

Author

Tommi Katainen

Year 2018

Subject of master's thesis

Possibilities of unified communications in service design of a small and medium-sized enterprise

ABSTRACT

The role of unified communications as a corporate communication solution has strengthened during the last few years. Being able to use voice, instant messaging and content sharing on a single device enables new possibilities in the way we work. By making use of these possibilities, there can also be ways to develop business operations.

A case study of introduction of unified communications and its effects on a company's internal function and on the services the company provides to its customers is investigated in this work. Target companies in the study are using a unified communication solution provided by AinaCom Oy. The solution has been in use in the companies for a minimum of one year. It is relevant that the solution has been in use in each company for a sufficient time in order to detect possible changes in each company's operations.

Service design, development of company operations and leadership as well as a definition of the learning organization are dealt with in the theory section of the thesis.

Research material has been collected using semi-structured interviews with interview questions reflecting the research problem. Answers to research questions have been deduced from research material.

Keywords Unified Communications, Service Design, Development of Operations

Pages 56 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Aihepiiri ja taustatietoa	1
1.2.	AinaCom Oy	2
1.3.	Tutkimuksen kulku.....	2
2	TUTKIMUSONGELMA	2
2.1.	Tutkimuskysymykset	3
3	YHDISTETTY VIESTINTÄ	3
3.1.	Mitä yhdistetty viestintä on?	3
3.2.	Toteutustapoja	5
3.2.1.	On-premises.....	5
3.2.2.	Hosted.....	5
3.2.3.	Hybrid.....	7
3.3.	Yhdistetyn viestinnän ratkaisuja ja palveluntuottajia.....	7
4	TAUSTATEORIA.....	8
4.1.	Teoreettinen perusta	8
4.2.	Mitä on palvelu?.....	8
4.3.	Palveluiden tuotteistaminen	9
4.3.1.	Tuote ja tuote-roadmap.....	10
4.3.2.	Tuotteistamisen haasteet.....	11
4.4.	Palvelumuotoilu prosessina.....	11
4.5.	Oppivan organisaation teoria kehittämisen lähtökohtana	15
4.6.	Johtaminen	20
4.7.	Johtaminen ja viestintä	20
4.8.	Osaamisen johtaminen organisaatiossa.....	22
4.8.1.	Osaamisen johtaminen hajautuneessa organisaatiossa	23
4.8.1.1.	Etätyö.....	23
4.9.	Johdettu muutos.....	24
4.9.1.	Ihmiset muutoksen keskellä	24
4.9.2.	Muutoksen seuranta	26
4.9.3.	Muutoksen huomioiminen.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1.	Tutkimuksen teoreettinen näkökulma	28
5.1.1.	Tapaustutkimus.....	28
5.1.2.	Tutkimusote ja teoreettinen viitekehys.....	29
5.2.	Tutkimusmetodi ja tapausten valinta.....	30
5.3.	Palvelun rakenne kohdeyrityksissä	31
5.4.	Haastattelun toteutus	31
5.5.	Haastattelukysymykset.....	32
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
6.1.	Eettisyys	33

6.2. Validiteetti ja reliabiliteetti.....	34
6.3. Haastattelututkimuksen tulokset	35
6.4. Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto	46
6.5. Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi	50
6.6. Reflektio	51
7 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA VASTAUKSET	51
8 POHDINTA JA KONTRIBUUTIO	52
8.1. Pohdinta.....	52
8.2. Kontribuutio	54
LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

1.1. Aihepiiri ja taustatietoa

Yhdistetty viestintä (eng. Unified Communications, UC) käsitteenä on varsin laaja ja voi pitää sisällään laajan kirjon erilaisia palveluita ja tuotteita. Viimeisten vuosien aikana yhdistetyn viestinnän nimikkeen alle luettavien sovellusten ja tuotteiden määrä on kasvanut erittäin paljon ja yritykset ovat myös ottaneet käyttöön uusia tapoja sekä sisäiseen että ulkoiseen kommunikaatioon. Perinteisesti puheviestintä ja muu sähköinen viestintä, kuten sähköposti, ovat olleet toisistaan erillään olevia viestintämuotoja ilman yhdistäviä tekijöitä. Puhelut ovat kulkeneet puhelinlinjoja myöten kiinteiden puhelinten tapauksessa tai matkapuhelinverkkoa pitkin käytettäessä matkapuhelimia. Tietokoneen avulla tehtävä viestintä on käsittänyt lähinnä sähköpostin ja mahdolliset muut toimistosovellukset.

Raja puheviestinnän ja sähköisen viestinnän välillä on sittemmin hämärtynyt viestintään käytettävien laitteiden osalta. Samasta päätelaitteesta voidaan viestiä monella tavalla jopa usealle eri henkilölle yhtäaikaaisesti. Tavat viestiä ovat muuttuneet ja samalla joissain määrin tavat tehdä työtä ovat muuttuneet osaltaan viestintävälineiden kehityksen ansiosta. Esimerkiksi säännöllisesti etätyötä tekevien työntekijöiden määrä kasvaa vuosittain. Vuonna 2016 etätyötä teki viikoittain jo 11% suomalaisista palkansaajista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017)

Yritykset valitsevat käyttöönsä viestintävälineitä ja -palveluita yleensä yrityksen tarpeisiin perustuen ja valinnan tavoitteena on yleensä tuottaa hyötyä yritykselle toiminnallisesti ja/tai rahallisesti. Valintakriteerit ja valintaan vaikuttava tarpeiden kartoitus voi vaihdella huomattavastikin eri yritysten välillä. Perimmäisenä tarkoituksena voitaneen kuitenkin olettaa olevan toiminnan kehittäminen tai ainakin olemassa olevan toimintatavan ja tehokkuuden säilyttäminen. Otettaessa käyttöön uusia viestintävälineitä, voidaan joutua muuttamaan totuttuja työskentelytapoja pelkästään viestintävälineen toimintatavan muuttuessa mutta tämän myötä voi myös syntyä uusia tapoja viestiä ja tehdä työtä. Uudet tavat voivat näkyä yrityksen sisäisessä toiminnassa sekä asiakkaisten kanssa tehdyssä kanssakäymisessä. Parhaimmillaan uudet viestintävälineet voivat mahdollistaa uudentyyppisten palveluiden tuottamisen yrityksen asiakkaille.

Ajatus ja tarve tämän tutkimuksen tekemiselle syntyi tutkijan itsensä sekä tutkijan työnantajan AinaCom Oy:n yhteisestä halusta saada selville yhdistetyn viestinnän käyttöönoton vaikutuksia yrityksen toimintaan ja siihen että, pystyykö yritys kehittämään omille asiakkailleen tarjoamia palveluita yhdistetyn viestinnän työkalujen avulla.

1.2. AinaCom Oy

Tilaajana tutkimuksessa on AinaCom Oy (jäljempänä AinaCom), joka on myös tutkijan työnantaja. AinaCom on suomalainen ICT-ratkaisujen toimittaja, jolla on toimipisteet Hämeenlinnassa, Helsingissä sekä Turussa, Hämeenlinnan ollessa yrityksen päätoimipiste. Pääasiakaskunnan muodostavat suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset eri toimialoilta mutta asiakkaina on myös pienempi lukumäärä suurempia sekä kotimaisia että kansainvälisiä asiakkaita. AinaComin palvelut kattavat puhe-, mobiili-, verkko- ja IT-ratkaisut yhteyksineen ja päätelaitteineen.

AinaCom on osa Aina Group –konsernia, jonka liiketoiminta-alueita ovat media ja ICT. Konsernin liikevaihto vuonna 2016 oli 40,1 milj. euroa ja työntekijöitä konsernissa oli keskimäärin 296 henkilöä kokoaikaiseksi muutettuna. (Aina Group 2017) Konsernin emoyhtiä on Aina Group Oyj. Medialiiketoimintaa harjoittaa Hämeen Sanomat Oy tytäryhtiöinen ja ICT-liiketoimintaa harjoittaa AinaCom Oy tytäryhtiöineen. Konsernin strategian painopisteitä ovat monimediainen kuluttajaliiketoiminta, yrityksille suunnattu aito ICT-liiketoiminta ja medialiiketoiminta.

1.3. Tutkimuksen kulku

Työssä käytetään tapaustutkimusta ja tutkimusmenetelmänä puolijäsenneltyä haastattelua. Tutkimus jakautuu taustan kuvaamiseen, teoriaosuuteen, varsinaisen tutkimuksen kuvaukseen ja tutkimustulosten analyysiin. Taustakuvauksessa keskitytään yhdistetyn viestinnän käsitteeseen ja sovelluksiin sekä palvelun ja palvelumuotoilun käsitteisiin. Teoriaosuudessa käsitellään oppivan organisaation ja toiminnan kehittämisen käsitteitä sekä johdettua muutosta. Tutkimuksen kohteeksi valitaan AinaComin asiakasyrityksiä, joilla on käytössään AinaComin toimittama yhdistetyn viestinnän ratkaisu. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan käsitys yhdistetyn viestinnän ratkaisun mahdollisista mukanaan tuomista muutoksista yrityksen toimintaan ja yrityksen tuottamiin palveluihin.

2 TUTKIMUSONGELMA

Kuten johdannossa on mainittu, yrityksillä on yleisesti halu kehittää omaa toimintaansa hankkimalla kehittymistä tukevia palveluita. Vastaavasti palveluntarjoajat pyrkivät vastaamaan tarpeeseen soveltuvilla tuotteilla ja palveluilla. Markkinointiviestinnässä pyritään tuomaan esille tuotteiden ja palveluiden etuja ja hyötyjä käyttäjilleen, olivatpa edut sitten toiminnallisia tai taloudellisia.

Kuinka hyötyjä sitten pystytään ulosmittaamaan ja miten mahdolliset hyödyt näkyvät? Onko palveluiden käyttämisellä mahdollista saavuttaa hyötyjä, joita palveluntarjoaja ei ole lähtökohtaisesti edes ottanut huomioon? Vai aiheuttaako jokin osa palvelusta haittaa yrityksen toiminnalle? Osataanko palvelun tarjoamia ominaisuuksia käyttää yritystä hyödyttävällä tavalla ja onko käyttöön otettu yrityksen toiminnan kannalta

olennaiset ominaisuudet? Vastausten löytäminen edellä mainittuihin kysymyksiin voi auttaa palveluntarjoajaa kehittämään omaa palveluaan enemmän palvelun käyttäjää hyödyttävään suuntaan sekä osaltaan palvelun käyttäjää ymmärtämään palvelun ominaisuuksia ja löytämään omassa toiminnassa tarpeelliset ominaisuudet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää voiko yhdistetty viestintä kehittää sitä käyttävän yrityksen toimintaa ja onko sen avulla mahdollista kehittää yrityksen omille asiakkailleen tarjoamaa palvelua. Muuttaako yhdistetty viestintä työn tekemistä ja näkykö muutos muutenkin kuin vain viestintävälineen muuttumisena. Tutkimuksen avulla toivotaan saatavan tietoa ensisijaisesti kommunikaatiotapojen kehittymisestä ja siitä, näkykö mahdollinen muutos yhdistettyä viestintää käyttävän yrityksen omille asiakkaille.

2.1. Tutkimuskysymykset

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on edellä kuvatun mukaisesti tarkastella valittujen yritysten toimintaa yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen ja löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. *Voiko PK-yritys kehittää palvelujaan yhdistetyn viestinnän avulla?*
 - *Sisäinen sekä ulkoinen näkökulma*
2. *Vaikuttaako yhdistetyn viestinnän käyttöönotto yrityksen työntekijöiden työtapoihin?*
 - *Vaaditaanko oppimista?*

3 YHDISTETTY VIESTINTÄ

Yhdistetyn viestinnän käyttäminen yrityksissä on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana huomattavasti ja erilaisia käyttötapoja ja –sovelluksia yritetään löytää ahkerasti. IDG Enterprisen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan tuolloin 56% suuremmista yrityksistä ja 66% PK-yrityksistä suunnitteli yhdistetyn viestinnän käyttöönottoa tai olemassa olevan yhdistetyn viestinnän ratkaisun päivittämistä seuraavan vuoden aikana. Niin sanotusti tehokäytössä ei yhdistetyn viestinnän osalta olla oltu kuitenkaan kovin montaa vuotta ja vielä kymmenen vuotta sitten koko käsite ei ollut maailman laajuisestikaan vielä kovin selvä yrityksille. Tutkimusten mukaan vuonna 2008 useimmilla pohjoisamerikkalaisilla ja eurooppalaisilla yrityksillä ei ole ollut selvää käsitystä yhdistetyn viestinnän mahdollisista hyödyistä. (Tivi 2008)

3.1. Mitä yhdistetty viestintä on?

Yhdistetty viestintä on nimensä mukaisesti erilaisten viestintävälineiden ja –tapojen yhdistämistä. Viestintämuodot voivat olla reaaliaikaisia (puheviestintä, läsnäolotieto (presence), videoneuvottelut, chat) tai ei-reaaliaikaisia (sähköposti, SMS). Käyttäjälle pyritään yleensä tarjoamaan mahdollisimman yhtenäinen käyttökokemus riippumatta

viestintämuodosta ja päätelaitteesta. Yhdistetty viestintä ei siis yleensä ottaen ole yksittäinen tuote vaan ratkaisu, jossa yhdistetään useita työkaluja ja palveluita.

Perinteisesti on totuttu, että puheviestintään on ollut omat laitteet ja verkot puheen välitykseen. Tietokoneen avulla on käytetty sähköpostia ja toimisto-ohjelmia. Allekirjoitettuja sopimuksia ja muita dokumentteja on lähetetty faxilla perinteistä puhelinverkkoa pitkin. Yhdistetty viestintä yhdistää näitä viestintätapoja yhteen ja käytettäväksi samalta päätelaitteelta. Esimerkiksi tietokone tai matkapuhelin voi toimia pääasiallisena viestintävälineenä. Tietokoneella edelleen lähetetään sähköpostia ja käytetään toimisto-ohjelmia mutta myös puhelut voivat hoitua tietokoneelle asennetun puhelinsovelluksen avulla. Perinteisen puhelinverkon sijaan puheliikenne voi kulkea dataverkossa muun dataliikenteen seassa ja mahdollisesti yhdistyä puhelinverkkoon vasta myöhemmässä pisteessä. Tai puhe voi kulkea pelkästään dataverkossa, jos kyse on kahden puhelinsovelluksen välisestä puhelusta. Skannerit ja jopa matkapuhelimen kamerat ovat syrjäyttäneet faxit hyvin monessa tapauksessa. Skannatut dokumentit välitetään sähköisessä muodossa esimerkiksi sähköpostilla tai jopa puhelinsovelluksen avulla puhelun aikana. Pikaviestinnästä (eng. Chat) on tullut myös hyvä apu viestintään, missä puhelu ei ole tarpeellinen mutta sähköpostin lähettäminen ja vastauksen odottaminen vie liian kauan aikaa.

Gartnerin mukaan yhdistetty viestintä voidaan jakaa kuuteen tuotealueeseen: (Gartner 2016)

1. Puhelinviestintä
 - a. Puhelimet (lankaverkon puhelimet, matkapuhelimet sekä ohjelmistopohjaiset puhelimet) ja puhelinvaihteet (PBX ja IP PBX)
2. Neuvottelu
 - a. Puheneuvottelu, videoneuvottelu tai web-neuvottelu, jossa on mahdollista jakaa sisältöä (dokumentteja ja sovelluksia) neuvottelun osallistujien kesken.
3. Viestit
 - a. Sähköposti, puheposti
4. Läsnäolotieto (presence) ja pikaviestit
 - a. Läsnäolotiedon avulla näkee kollegojen ja resurssien sen hetkisen tilan (vapaana/varattu jne.) ja pikaviesteillä onnistuu reaaliaikainen keskustelu ja tiedon jako.
5. Käyttäjän sovellukset
 - a. Työasemasovellukset, selainsovellukset sekä mobiilipäätelaitteen sovellukset
6. Kommunikaation mahdollistavat liiketoimintaprosessit (Communication-enabled business processes (CEBPs))
 - a. Kyky integroida yhdistetyn viestinnän sovellukset muihin liiketoiminnassa käytettäviin järjestelmiin

Tämän jaon lisäksi voidaan nähdä myös muita tapoja eritellä yhdistetyn viestinnän tuotealueita ja osia. Esimerkiksi teknisen toteutustavan mukaan,

tästä lisää seuraavassa kappaleessa. Yhdistetyn viestinnän tuote- ja palvelukirjon ollessa hyvin laaja, ovat monet valmistajat keskittyneet vain tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi yhdistetyn viestinnän ohjelmistopalveluihin tai käyttäjän päätelaitteisiin, jotka täydentävät ohjelmistopalvelua. Näin jako voidaan myös tehdä ohjelmistovalmistajien ja laitevalmistajien välillä.

3.2. Toteutustapoja

On erilaisia tapoja yhdistetyn viestinnän ratkaisun tekniseen toteuttamiseen. Yleensä rajausta tehdään sen mukaan, missä palvelun keskeisimmät osat sijaitsevat, eli missä itse palvelun tuottaminen tapahtuu. Karkeasti jako voidaan tehdä kahteen eri kategoriaan tai näiden yhdistelmään. ”On-premises” eli asiakkaan tiloissa sijaitseva ja ”Hosted” eli palveluntarjoajan tuottama ns. pilvipalvelu. Hybrid on taas näiden kahden yhdistelmä.

3.2.1. On-premises

Palvelu tuotetaan fyysisesti yrityksen tiloissa sijaitsevilla laitteilla ja ohjelmistoilla. Hyvänä puolena tässä ratkaisussa on räätälöitävyys. Ratkaisu voidaan rakentaa palveluiden käyttäjän tarpeiden mukaan ja ottaa käyttöön sellaisia palvelukomponentteja ja niiden yhdistelmiä mitä palvelun käyttäjät tarvitsevat. Palveluun liittyvät laitteet ovat myös käyttäjää ja ylläpitäjää lähellä ja yleensä ylläpitäjällä on täydet oikeudet palvelun kaikkiin komponentteihin, mikä voi helpottaa palvelun ylläpitoa. Palvelun sisäinen toiminta on mahdollista saada hyvin sujuvaksi, kun erillisiä yhteyksiä palveluntarjoajalle ei tarvitse rakentaa eikä liikennettä tarvitse ajaa ulkoisten yhteyksien yli.

Koska laitteet ovat yrityksen omissa tiloissa, jää vaaranvastuu laitteista ja ohjelmistoista myös yritykselle ja palveluiden varmentaminen on hyvä ratkaista jollain tavalla. Laitteet ja ohjelmistot palvelun tuottamiseen on myöskin hankittava, asennettava ja ylläpidettävä. Asennus- ja käyttöönottoprosessi voi olla hyvinkin raskas riippuen toteutettavasta ratkaisusta. Ylläpito voidaan tehdä yrityksen itsensä toimesta, mikäli resursseja ja osaamista tähän on olemassa, tai ostaa palveluna valitulta palveluntuottajalta. Laitteita joudutaan mahdollisesti aika-ajoin uusimaan ja päivittämään. Kaikesta näistä muodostuu oma kustannuksensa, mikä on otettava huomioon ratkaisua valittaessa ja suunniteltaessa.

3.2.2. Hosted

Niin sanottujen pilvipalveluiden yhteydessä toistuvat usein termit SaaS, IaaS, PaaS, jotka ovat pilvipalveluiden pääluokat. Nämä termit kuvaavat sitä, kuinka suuri osa ratkaisusta on palveluntuottajan ja kuinka suuri osa on asiakkaan tuottamaa:

- IaaS (Infrastructure as a Service)
 - Palveluna tuotettu laitealusta, esimerkiksi serverit, jonka päälle asiakasyritys voi rakentaa oman ratkaisunsa. Tämä vaatii yritykseltä osaamista, koska palveluntuottaja vastaa vain alustan ylläpidosta ja loput ratkaisun rakentamisesta on asiakkaan vastuulla. Tämä palvelumalli vaatii yleensä, että yrityksellä on oma IT-organisaatio palvelujen ylläpitoon.
- PaaS (Platform as a Service)
 - IaaS –palvelua hieman pidemmälle viety ratkaisu, jossa palveluntuottaja tarjoaa laitealustan lisäksi sovellusalustan, esimerkiksi käyttöjärjestelmän, hallintatyökalut ja perusohjelmistot. Asiakkaan vastuulle jää näin hieman vähemmän.
- SaaS (Software as a Service)
 - Palveluna tuotettu yleensä kuukausimaksullinen ohjelmisto, jossa palveluntuottaja vastaa kokonaisuudessaan koko ohjelmistosta. Näin esimerkiksi ohjelmistopäivitykset ovat palveluntarjoajan vastuulla. Esimerkiksi sähköpostipalvelu on SaaS –tyyppinen palvelu.



Kuva 1. Pilvipalvelun rakennepyramidi

Pilvipalvelumallissa palvelu tuotetaan palveluntarjoajan tiloissa sijaitsevilla laitteilla ja ohjelmistoilla riippuen tasosta, joka on palveluntarjoajan vastuulla. Palveluntarjoaja vastaa palvelun ylläpidosta ja toimivuudesta keskeisten palvelukomponenttien osalta. Varsinkin yhdistetyn viestinnän ratkaisuissa SaaS –malli on varsin yleinen. Tässä tapauksessa palvelua käyttävän yrityksen tiloissa on yleensä käytössä vain palvelun käyttämiseen tarkoitetut päätelaitteet ja käyttäjän ohjelmistot. Ratkaisu on kevyt yrityksen kannalta eikä palvelun ylläpitämiseen tarvitse varata resursseja samassa mittakaavassa kuin on-premises –ratkaisussa. Useissa tapauksissa palvelun kokoonpanon muuttaminen on myös mahdollista varsin joustavasti yrityksen tarpeiden muuttuessa.

Joissakin tapauksissa kaikki on-premises –ratkaisussa käytettävissä olevat palvelut eivät ole hosted –ratkaisussa mahdollisia johtuen siitä, että palvelu tuotetaan muualta kuin yrityksen lähiverkosta. Palveluntarjoajat tarjoavat usein tietynlaisia palvelupaketteja pakettiin kuuluvilla ominaisuuksilla ja ratkaisu ei välttämättä ole niin pitkälle räätälöitävissä kuin on-premises –ratkaisussa.

3.2.3. Hybrid

Hybridimallissa nimensä mukaisesti yhdistetään on-premises –ratkaisua ja hosted –ratkaisua. Osa palvelusta sijaitsee asiakkaan omassa ympäristössä, yleensä tässä puhutaan asiakkaan omista palvelimista ja niihin liittyvistä verkkoelementeistä, ja osa palvelusta sijaitsee palveluntarjoajan ympäristössä. Osa tiedosta voidaan säilyttää yrityksen omilla palvelimilla, mikäli se esimerkiksi koetaan liian arkaluontoiseksi pilvipalvelussa säilytettäväksi. Ei niin arkaluonteiseen tietoon pääseä kuitenkin helposti käsiksi pilvipalvelun kautta.

3.3. Yhdistetyn viestinnän ratkaisuja ja palveluntuottajia

Tässä kappaleessa on listattu muutamia tunnettuja yhdistetyn viestinnän ratkaisujen laite- ja ohjelmistotoimittajia. Listalle ei ole pyritty etsimään kaikkia mahdollisia toimittajia eikä listalla mainituilta toimittajilta ole pyritty löytämään kaikkia yhdistettyyn viestintään liittyviä tuotteita ja palveluita tuotekirjon moninaisuuden takia. Toimittajakohtaisesti pyritään tuomaan esille merkittävimmät tuotekokonaisuudet tai tuotteet

Cisco Systems

Cisco Systems (Cisco) on 1984 San Franciscossa Kaliforniassa perustettu verkkolaitteiden ja –palveluiden toimittaja. Cisco on saavuttanut merkittävän aseman verkkolaitteiden valmistajana ja joidenkin arvioiden mukaan jopa 80% maailman verkkoliikenteestä kulkee Ciscon valmistamien laitteiden kautta.

Ciscon yhdistetyn viestinnän tuotteita ja palveluita:

- Cisco Unified Communication Manager (CM)

Microsoft

Microsoft on 1975 Albuquerquea, New Mexicossa perustettu ohjelmistoalan yritys. Yhtiön perustivat Bill Gates ja Paul Allen. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Redmondissa, Washingtonin osavaltiossa. Yrityksen tunnetuin tuote on tietokoneissa käytetty Windows –käyttöjärjestelmä.

Microsoftin yhdistetyn viestinnän tuotteita ja palveluita:

- Microsoft Skype for Business
- Microsoft Office 365

Mitel

Mitel on 1972 Iso-Britanniassa perustettu yritys, jonka alun perin piti valmistaa ruohonleikkureita mutta siirtyi kuitenkin puhelinlaitteiden ja – tuotteiden jälleenmyyntiin. Yritys on kasvanut voimakkaasti varsinkin 2000-luvulla lähinnä yritysostojen kautta.

Mitelin yhdistetyn viestinnän tuotteita ja palveluita:

- MiVoice –tuoteperhe

Polycom

Polycom on perustettu 1990 San Franciscossa ja on tullut tunnetuksi videoneuvottelulaitteiden sekä viestintään liittyvien oheislaitteiden ja neuvottelupuhelimien valmistajana. Polycom valmistaa omiin palveluihinsa perustuvia laitteita sekä muiden ohjelmistovalmistajien yhdistetyn viestinnän ratkaisujen kanssa yhteensopivia laitteita. Tärkeimpinä tuotteina nykyään videoneuvotteluratkaisut.

4 TAUSTATEORIA

4.1. Teoreettinen perusta

Taustateorioina käytetään oppivan organisaation käsitettä ja tietämystä organisaation toiminnan kehittämisestä, palveluiden johtamisesta sekä johdetusta muutoksesta. Aluksi käsitellään palvelua yleisenä käsitteenä sekä palveluiden tuotteistamista ja palvelumuotoilua. Oppivaksi organisaatioksi on kuvattu organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään (Moilanen 1999). Oppivan organisaatio luo otolliset olosuhteet oppimiselle ja oppimista tuetaan ja johdetaan. Valitut teoriat eivät välttämättä suoraan auta vastaamaan tutkimuskysymykseen, koska kysymyksessä on tapaustutkimus toiminnan kehittymisestä ja vastaus tulisi löytyä tutkimusaineistosta. Ne antavat kuitenkin suuntaa tutkimukselle ja antavat teoreettisen pohjan kehityksen analyysille. Valitut teoriat myös liittyvät oleellisesti tutkittavaan toiminnan ja toimintatapojen muutokseen.

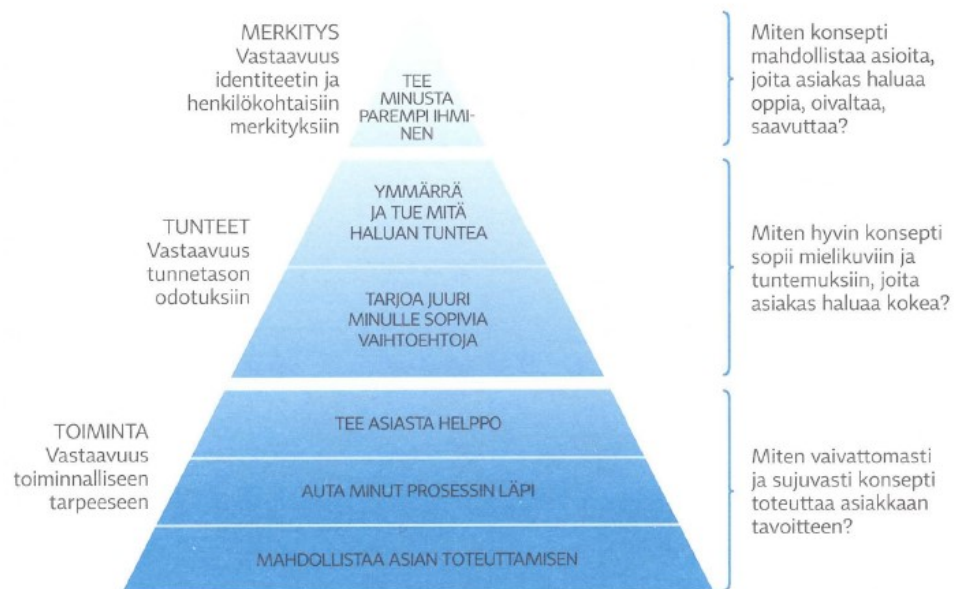
4.2. Mitä on palvelu?

Palvelu on käsitteenä varsin monitahoinen, kyseessä voi olla yksinkertainen tapahtuma kahden ihmisen välillä tai useista komponenteista koostuva palvelukokonaisuus. Eräsalon mukaan palvelutapahtumassa on aina kysymys asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä (Eräsalo 2011). Ihminen on siis keskeinen osa palvelua ja palvelutapahtumaa. Toisin kuin fyysistä tuotetta, palvelua ei voi omistaa ja usein palvelun luominen tapahtuu yhtä aikaa sen käyttämisen kanssa.

Keskeistä palvelussa on palvelun käyttäjän, eli asiakkaan, kokemus saadusta palvelusta. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen tuntuma palvelua tarjoavan yrityksen toiminnasta pitäen sisällään ennen palvelun alkamista tapahtuvat kontaktit (mainonta, myyntiprosessi), palvelun aikaiset tapahtumat (palvelun käyttäminen, käytön helppous, luotettavuus ja asiakaspalvelu) sekä palvelun käytön päättymisen jälkeen saatava jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011)

Asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen tasoon, alkaen perustoiminnallisuuden täyttymisestä aina palvelun tuottamaan syvempään merkitykseen. Pohjalla on toiminnan taso, joka tarkoittaa palvelun käytännön toimivuutta ja sen kykyä vastata asiakkaan käytännön tarpeeseen. Toiminnan tason päälle rakentuu tunnetaso, joka tarkoittaa palvelun käyttämisen luomia tunteita eli sitä, miltä palvelu tuntuu, onko se helppokäyttöinen ja visuaalisesti miellyttävä. Ylimmäisenä on merkitystaso, joka kuvastaa käyttökokemukseen liittyviä syvempiä mielikuvia ja merkityksiä ja käyttäjän henkilökohtaista suhdetta palveluun. (Tuulaniemi 2011)

Tasot on kuvattu alla olevassa kuvassa. Kuvauksessa on löydettävissä yhteneväisyyttä esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiaan, joka yleensä kuvataan samalla tavoin pyramidin muotoon ja etenee pohjalla olevien fyysisten tarpeiden täyttämisestä tunnetason tarpeiden kautta itsensä toteuttamisen tarpeisiin.



Kuva 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011)

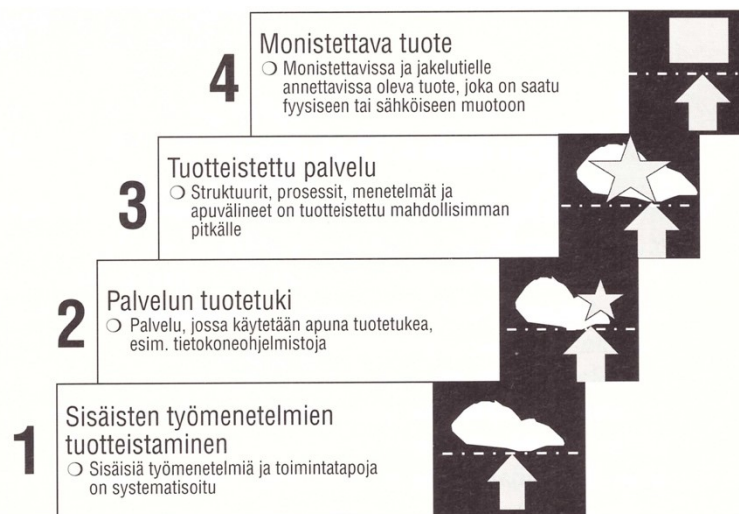
4.3. Palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan nähdä esimerkiksi työtapojen ja -mallien yhdenmukaistamisena ja sovittuina tapoina tehdä asioita. Toisaalta tuotteistettu palvelu voi näkyä asiakkaalle selkeinä mahdollisesti jopa

erikseen hinnoiteltuina kokonaisuuksina. Hyvin tuotteistetusta palvelusta on asiakkaankin helpompi erottaa palvelun sisältö, tuotteistaminen helpottaa näin myyntiprosessia. Tuotteistaminen voi siis olla yrityksen sisäisten prosessien, toimintatapojen ja vastuiden kuvaamista ja määrittämistä (sisäinen tuotteistaminen) tai asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä (ulkoinen tuotteistaminen). (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo 2015) Sisäiseen tuotteistukseen kuuluvat esimerkiksi prosessikuvaukset, työohjeet ja koulutusmateriaalit. Ulkoisen tuotteistuksen osia ovat tuotteen konkretisointi asiakkaalle referenssien, tuote-esitteiden ja kuvausten avulla. Sisäinen tuotteistus on kuin pohja, jonka päälle ulkoinen asiakkaalle näkyvä tuotteen osa rakentuu. Sisäisen toiminnan määrittäminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle (Sipilä 1995). Tuotteistaminen on olennainen osa tuotekehitysprosessia, ilman tuotteistusta ei pitkällekkään kehitetty innovaatio tai ratkaisu ole kaupallisesti tai prosessimielessä järkevässä muodossa.

4.3.1. Tuote ja tuote-roadmap

Valmiin tuotteen tunnusmerkeiksi on monissa lähteissä kuvattu monistettavuutta ja mahdollisuutta määrittää tuotteen arvo. Näin tuote tai sen oikeudet on myytävissä tarvittaessa eteenpäin. Kuvassa 3 on esitetty neljä astetta, jotka voidaan Sipilän (1995) mukaan nähdä palvelun tuotteistamisessa edettäessä kohti valmista tuotetta.



Kuva 3. Palvelun tuotteistamisen asteet (Sipilä 1995)

Tuotteistamista tehdään yleensä suunnitelmallisesti etukäteen määritetyn aikataulun mukaisesti eivätkä yrityksen voimavarat yleensä riitä kaikkien tuotteiden yhtäaikaan tuotteistamiseen, vaan tuotteita ja tuotteen ominaisuuksia pyritään saamaan valmiiksi tietty määrä kerrallaan. Usein tuotteistamiselle on määritetty aikataulut esimerkiksi seuraavalle puolelle vuodelle tai koko vuodelle halutuilla aikaväleillä. Tästä karkean tason suunnitelmasta käytetään nimitystä roadmap. Roadmap kertoo milloin minkäkin tuotteen tai tuotteen ominaisuuden tulisi olla suunnitelman

mukaan valmis. Aikataulujen mahdolliset muutokset päivitetään roadmapiin yrityksen seurantakäytännön mukaisesti ja se toimii samalla yrityksen sisäisenä viestintävälineenä tuotteistuksen tilanteesta.

4.3.2. Tuotteistamisen haasteet

Palveluita tuotteistettaessa on olennaista määrittää tarkkaan, mitä ollaan tuotteistamassa ja onko tuotteistettavalle palvelulle kysyntää. Tuotteistusta on vaikeaa tehdä, jos liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategioita ei ole määritetty (Sipilä 1995). Strateginen suunnittelu luo pohjan tuotetason toiminnalle. Riskinä voi myös olla asiakasnäkökulman unohtuminen, jos asiakkaita ja yrityksen henkilöstöä ei oteta mukaan tuotteistukseen. Jos tuotteistukseen osallistuvat vain esimerkiksi yrityksen asiantuntijat, voi näkökulma tuotteeseen jäädä liian suppeaksi ja tuotteistus tehdään yrityksen sisäisistä lähtökohdista asiakkaan tarpeiden huomioimisen jäädessä vähemmälle. Tekniikkapainotteisessa tuotteistuksessa asiakastestaus, markkinointi ja jakelukanavien suunnittelu voivat jäädä liian vähälle huomiolle. Teknisesti osaava kehittäjä tarvitsee yleensä rinnalleen markkinoita tuntevan kaupallisesti kyvykkään tuotteistajan ja usein kaupallisuus ei olekaan kokeneen asiantuntijan tärkeimpiä kiinnostuksen kohteita vaan jopa epäolennaiselta tuntuva asia.

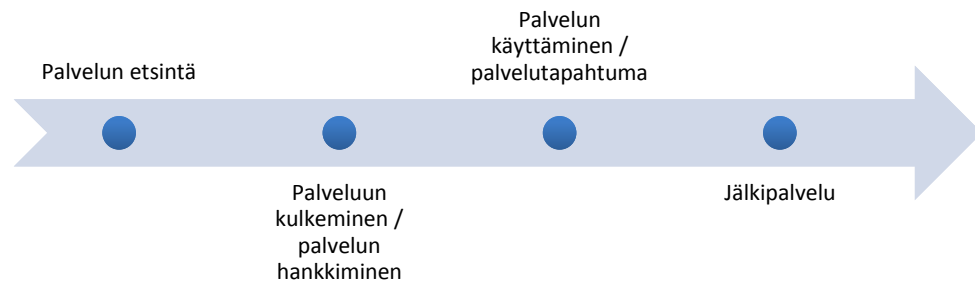
Tasapainoilu vakioidun tuotteen ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä voi myös olla haastavaa. Yrityksen strategiassa olisi hyvä määrittää, minkä tyyppisiä palveluita asiakkaille halutaan kehittää ja mihin asteeseen ne pyritään tuotteistamaan ja jätetäänkö osa kaavamaisen tuotteistuksen ulkopuolelle räätälöinnin mahdollistamiseksi. Asiantuntijaorganisaatiossa on usein paljon niin sanottua hiljaista tietoa, josta halutaan pitää kiinni eikä omaa osaamista haluttaisi jakaa muille. Tuotteistaminen saatetaan näin kokea uhkana eikä parasta tietoa tai parhaita toimintamalleja saada mukaan tuotteistettuun palveluun.

Pahimmillaan voidaan olla tilanteessa, jossa asiakas ostaa väärän tuotteen virheellisen tai epäselvän tuotedokumentaation takia, tai jos tuotetta ei myydä asiakkaan tarpeiden perusteella. Hyvin tehty tuotteistus ja dokumentaatio auttavat myös myyntitilanteessa sekä myyjää että asiakasta ymmärtämään myytävää tuotetta.

4.4. Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoiluun liittyy samoja elementtejä kuin palveluiden tuotteistamiseen mutta se porautuu tuotteistusta syvemmälle palveluprosessin ytimeen. Palvelumuotoilulla pyritään kehittämään palveluita asiakasta kiinnostavaan ja asiakkaan tarpeita paremmin täyttävään suuntaan. Palvelu itsessään on varsin aineeton käsite ja palvelumuotoilun avulla pyritään saamaan palvelu näkyväksi ja saamaan sille asiakasta kiinnostavaa ilmettä ja sisältöä. Pyritään tuottamaan palvelulla enemmän arvoa asiakkaalle. Tämän saavuttamiseksi tulisi ymmärtää asiakasta ja asiakkaan tarpeita, mikä ei ole suinkaan helppo tehtävä. Kuten peruspalvelutapahtumassakin, myös palvelumuotoilun

keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä. Käyttäjä kokemaa palvelua kuvataan usein palvelupolkuna, joka kuvaa palvelun kulkua suhteessa aikaan ja koostuu useista palvelutuokioista (kuva 4). Palvelupolku kuvaa koko palvelukokonaisuuden ja palvelun suunnittelemisen ensimmäinen vaihe onkin määrittellä, mikä osa palvelupolkua on suunnittelun kohteena (Tuulaniemi 2011).



Kuva 4. Palvelupolku (Tuulaniemi 2011)

Palvelutuokiot palvelupolulla voidaan jakaa useisiin kontaktipisteisiin, joiden kautta palvelun käyttäjä kokee palvelutapahtuman. Kontaktipisteitä voivat olla tilat, ihmiset, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteiden oikeanlaisella suunnittelulla voidaan vaikuttaa palvelun käyttäjään ja ohjata käyttäjää haluttuun suuntaan palvelussa. Esimerkiksi tilasuunnittelulla ja opasteilla saadaan asiakkaat ohjattua haluttuun paikkaan ravintolassa. Valaistus ja taustamusiikki luovat halutun tyyppisen tunnelman ja palveluhenkilöstön toimintatavat vaikuttavat myös palvelukokemukseen. Ihmiset kontaktipisteissä joko kuluttavat tai tuottavat palvelua: palveluhenkilöstö tuottaa ja ravintolan asiakas kuluttaa.

Huomioimalla palvelun käyttäjä ja käyttäjän tarpeet palvelupolulla pystytään suunnittelemaan palvelu niille ihmisille, jotka tulevat palvelua oikeasti käyttämään asiakkaan todellisten tarpeiden pohjalta ja näin ollen minimoimaan riskit. (Tuulaniemi 2011) Harva ihminen kuitenkaan osaa kertoa syvällisesti, millaisia palveluita hän haluaisi käyttää. Tuntematta esimerkiksi käytettävissä olevan teknologian tuomia mahdollisuuksia on hyvin vaikeaa kuvitella palveluita, joista olisi palvelun käyttäjälle hyötyä mutta joita ei ole vielä olemassa. Tämän on hyvin tiivistänyt autojen massatuotannon isä Henry Ford: ”Jos olisin kysynyt ihmisiltä, mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti sanoneet, että nopeampia hevosia.” Yksi palvelumuotoilun haasteista on ihmisten tarpeiden ennustaminen ja palveluiden kehittäminen tämän pohjalta. Apuna tässä voi olla ihmisen, palvelun käyttäjän, toiminnan tutkiminen. (Tuulaniemi 2011) Olemassa olevasta, nykyistä palvelua käyttävästä asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista on mahdollista saada paljon tietoa mutta se vaatii asiakkaan toimintaan perehtymistä ja useissa tapauksissa asiakkaan liiketoiminnan tuntemista.

Tarkkaa kaavaa palvelumuotoiluprosessille on vaikeaa tai jopa mahdotonta määrittää johtuen palveluiden erilaisuudesta. Tuulaniemi (2011) on määrittänyt prosessille rungon, jota voi soveltaa palveluiden kehittämisessä uudelle palvelulle kokonaisuudessaan tai prosessin kehittämiseen soveltuvilta osin:

- Määrittely
 - Ratkaistavan ongelman ja tavoitteiden määrittely
- Tutkimus
 - Toimintaympäristön, resurssien ja käyttäjätarpeen hahmottaminen haastatteluiden, keskusteluiden ja asiakastutkimuksen avulla
- Suunnittelu
 - Vaihtoehtoisten ratkaisujen ideointi ja nopea asiakastestaus sekä mittareiden määrittely
- Tuotanto
 - Markkinoille vienti, asiakastestaus ja palvelun tuottamisen suunnittelu
- Arviointi
 - Prosessin onnistumisen arviointi ja palvelun hienosäätö saatujen kokemusten perusteella

Tässä mallissa kaikki vaiheet arviointivaihetta lukuun ottamatta jaetaan vielä kahteen osaan. Näistä tarkemmin seuraavaksi.

Määrittely

Osa 1: Brief

Määritetään aluksi palveluidean tarina, missä kerrotaan palvelun hyödyistä sekä käyttäjälle että palvelua tuottavalle organisaatiolle. Vastuullisena on palveluidean omistaja. Briiffiä tarkennetaan määrittelyn aikana ja se toimii kommunikaatiovälineenä sidosryhmille.

Osa 2: Esitutkimus

Tehdään mahdollisimman kattava kuvaus palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista yleisesti sekä suunniteltavaan palveluun liittyen.

Tutkimus

Osa 1: Asiakasymmärrys

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä osista. Tavoitteena on selvittää kohderyhmän odotukset, tarpeet ja tavoitteet. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita, tausta-aineiston analysointia, havainnointia ja kohderyhmän ottamista mukaan palvelun suunnitteluun.

Osa 2: Strateginen suunnittelu

Määritetään palvelu strategisella tasolla; etsitään yrityksen kilpailuvaltit markkinoilla. Asiakasymmärrys on tärkeänä pohjana strategian muodostamiselle. Olennaista on strategian valinta ja se, mihin markkinoilla halutaan positioitua. Strategian valintaan voidaan käyttää

esimerkiksi Michael Porterin kehittämää geneeristä mallia tai sinisen meren strategiaa.

Porterin geneerisessä mallissa yrityksen tulee tunnistaa vahvuusalueensa ja valita sen mukaan oma kilpailustrategiansa kolmesta vaihtoehdosta:

- Kustannusjohtajuus
 - Pyritään kilpailemaan hinnalla ja tuottamaan palveluita mahdollisimman edullisesti. Painotus on tuotannon tehokkuudessa. Tämä malli soveltuu usein suurille yrityksille, koska niillä on yleensä pieniä yrityksiä paremmat resurssit matalan hintatason vaatimaan massatuotantoon ja myöskin mittakaavan ja markkinan tuomat mahdollisuudet tähän.
- Differointi eli erikoistuminen
 - Erottaudutaan tuotteen tai palvelun ainutlaatuisilla ominaisuuksilla, jotka ovat mahdollisesti kilpailijoiden tuotteita pidemmälle vietyjä ja näin asiakkaalle kiinnostavampia sekä hankalampia kopioida. Pidemmälle viety tuotekehitys usein tarkoittaa suurempia tuotantokustannuksia mutta tuotteesta on myös mahdollista saada parempi kate kustannusten peittämiseksi.
- Fokusointi eli keskittäminen
 - Valitaan tietty markkinasegmentti ja kohdennetaan markkinointi ja tuotekehitys vastaamaan tämän segmentin tarpeita sen sijaan, että pyrittäisiin palvelemaan koko markkinaa. Tässä segmentissä voidaan hakea kilpailuetua joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin avulla.

Sinisen meren strategian ovat esitelleet Kim ja Mauborgne (2006) ja siinä tavoitteena on nykyisen markkinan (punainen meri) sijaan kehittää uusia tuotteita ja löytää uusia markkinoita, joilla ei ole ollenkaan kilpailua (siniset meret). Strategiassa pyritään luomaan uutta kysyntää ja tämän syntyessä vallataan markkina itselle. Teknologia-alalla tämän strategian käyttäminen on ollut suosittua. Osa innovaatioista tosin eivät ole olleet menestyneitä huonon asiakastarpeen kartoituksen tai taloudellisen suunnittelun vuoksi tai ne ovat olleet liian edellä aikaansa ja markkina ei ole ollut vielä innovaatiolle valmis.

Suunnittelu

Osa 1: Ideointi ja konseptointi

Kehitetään mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia määritettyyn ongelmaan ja näistä valitaan käyttökelpoisimmat palvelukonseptin pohjaksi. Ideoinnissa voi käyttää menetelminä esimerkiksi aivoriiehtä eli ns. brainstormingia, asiakastapaamisia. Aivoriiehessä useampi ihminen esittää ajatuksia ja vaihtoehtoja ja lopuksi kaikki kerätään yhteen. Seuraavassa vaiheessa esitetyt vaihtoehdot käydään läpi ja valitaan käyttökelpoisimmat jatkokehittelyyn. Asiakastapaamisten avulla voidaan saada ajatuksia ja ideoita asiakasnäkökulmasta. Konsepti esittää palvelun

koko tarinan ja kuvaa palvelun keskeisimmän ajatuksen sekä kuvaa käyttäjän tarpeita.

Osa 2: Palveluiden prototointi

Testataan palvelun toimivuutta karkean tason mallilla, joka on nopeasti toteutettavissa. Tällä päästään näkemään toimiiko palvelu, sopiiko se asiakkaalle ja toimiiko kokonaisuus palveluntarjoajan näkökulmasta.

Tuotanto

Osa 1: Pilotointi

Viedään palvelun ensimmäinen versio valittujen asiakkaiden käytettäväksi ja otetaan vastaan asiakaspalautetta palvelusta. Mahdollisesti annetaan asiakkaan käyttöön beta-versio, jos kyse on ohjelmistotuotteesta. Kehitetään prosessia ja mahdollisesti palvelua saadun palautteen perusteella ja viimeistellään dokumentointi.

Osa 2: Palvelun lanseeraaminen

Tuodaan palvelu virallisesti markkinoille. Olennaista on kohderyhmään soveltuvan viestinnän käyttäminen, että viesti saatavissa olevasta palvelusta saavuttaa kohderyhmän ja on kohderyhmälle mielenkiintoinen.

Arviointi

Arviointia varten on hyvä määrittää mittarit jo kehitysprosessin aikana, jotta palvelun kilpailukykyä pystytään arvioimaan. Yleisiä mittareita ovat asiakastytyväisyys, brändin tunnettuus/maine sekä ROI (return on investment) eli sijoitetun investoinnin tuottoprosentti. Olennaista on muistaa, että arviointi ja palvelun kehittäminen tulisi olla jatkuvaa, prosessinomaista.

4.5. Oppivan organisaation teoria kehittämisen lähtökohtana

Tarve oppivalle organisaatiolle tai tavalle toimia oppivan organisaation määritelmän mukaisesti on syntynyt pitkälti organisaatioiden toiminta- ja tuotantotapojen muutoksista. Monissa yrityksissä massatuotannon sijaan keskeisimpinä tavoitteina ovat laatu, joustavuus ja laaja tuotevalikoima. Eritoten teknologia-aloilla on nähty siirtymistä palvelumuotoiseen tuotantoon, jossa asiantuntijuus ja laaja-alainen osaaminen on keskiössä. Tästä seuraa tarve osaamisen lisäämiselle ja mahdollisesti organisaation toimintatapojen muutokselle. Organisaation toimintatapojen tulisi riittävällä tavalla tukea osaamisen lisäämistä, eli oppimista.

Oppivaa organisaatiota on luonnehdittu monin eri tavoin riippuen puhujan tai kirjoittajan näkökulmasta. Organisaation sisälläkin luonnehdinta voi riippua siitä, katsooko puhuja asiaa esimerkiksi liiketoiminnan, tuotekehityksen vai asiantuntijan näkökulmasta. Organisaation ulkopuolelta katsottuna maailmaa värittävät myös katsojan omaan taustaan

perustuvat asiat. (Moilanen 1999) Yleisiksi tunnusmerkeiksi oppivalle organisaatiolle kuitenkin nähdään oppimisen ja kehittämisen liittäminen organisaation kaikkeen toimintaan (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996) sekä oppimista tukeva johtaminen, perinteinen autoritäärinen johtamistapa ei oppivaan organisaatioon sovellu (Senge 1990b). Eli toisin sanoen organisaation on luotava mahdollisuudet ja edellytykset oppimiselle ja poistaa oppimisen esteet (Moilanen 2001). Organisaation ilmapiirin tulisi kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen sekä virheet ja epäonnistumiset pitäisi olla sallittuja, jotta uusia asioita uskalletaan kokeilla.

Oppivassa organisaatiossa nimenomaan oppimisnäkökulma korostuu, organisaation tehokkuus ja oppimisnäkökulma nähdään toisistaan riippuvaisiksi. Oppivan organisaation malli on saanut vaikutteita myös laatujohtamisesta, missä korostetaan ryhmissä tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Tämä tuottaa kehitystulosten lisäksi hyödyllistä oppimista. Yhdeksi yleisimmistä oppivan organisaation ominaisuuksista on luonnehdittu organisaation mataluus. Välitasojen purkaminen parantaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja yleensä johtaa henkilöstön laajempaan kouluttamiseen. Oma osuutensa yksilöiden oppimisen lisäksi on organisaation kehittyminen, mikä pitää sisällään esimerkiksi toimintatavat ja käytetyt järjestelmät. Eli oppiminen voidaan käsittää organisaation sisäisen yhteistyön avulla tapahtuvaksi toiminnan kehittämiseksi. (Sarala & Sarala 1997)

Yhdeksi oppivan organisaation peruspilareista nähdään useiden kirjoittajien, muun muassa Sengen, mukaan systeemiajattelu (system thinking). Systeemiajattelussa pyritään näkemään asioiden väliset keskinäiset suhteet ja muutosprosessi kokonaisvaltaisesti. Ajattelu pohjautuu siihen, että eri prosessit vaikuttavat toisiinsa, eikä kysymys ole vain pelkistä syy-seuraussuhteista. (Senge 1990a)

Moilasan (2001) mukaan oppivaan organisaatioon liittyvät sekä oppijat että oppimispuitteet, eli oppivan organisaation käsitettä on tarkasteltava sekä yksilön että organisaation kannalta, kuten aiemmin on jo mainittu. Molemmista näkökulmista on muodostettavissa viisi osa-aluetta:

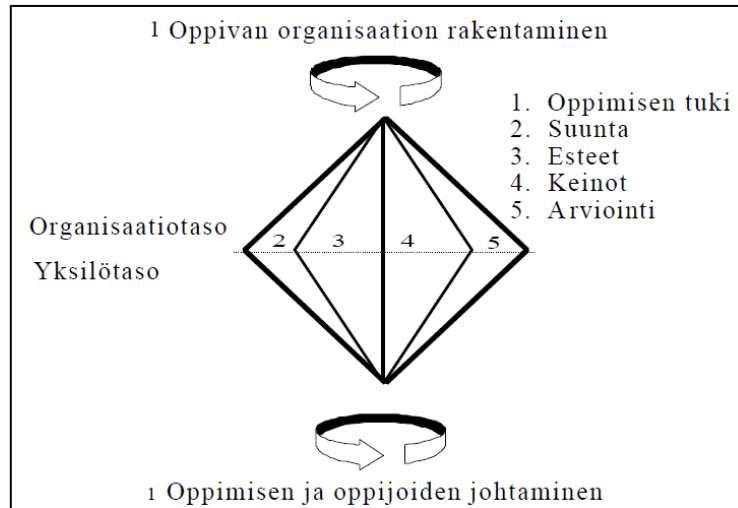
Organisaatiotaso:

1. rakenteiden tietoinen johtaminen
2. yhteinen suunta
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen rakentaminen
5. arviointi ja palkitseminen

Yksilötaso:

1. ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen
2. yksilön motiivi ja tavoitteet
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen valinta
5. itsearviointi ja ryhmäarviointi

Näistä Moilanen on muodostanut niin sanotun oppivan organisaation timantti-mallin, jossa organisaatio- ja yksilötaso yhdistyvät (Kuva 5). Näistä Moilasan luomista malleista voidaan nähdä, että oppimisessa keskeisessä roolissa on oppija mutta myös erittäin tärkeää on organisaation tuki oppimiselle ja oppimisen johtaminen.



Kuva 5. Oppivan organisaation timantti (Moilanen 2001)

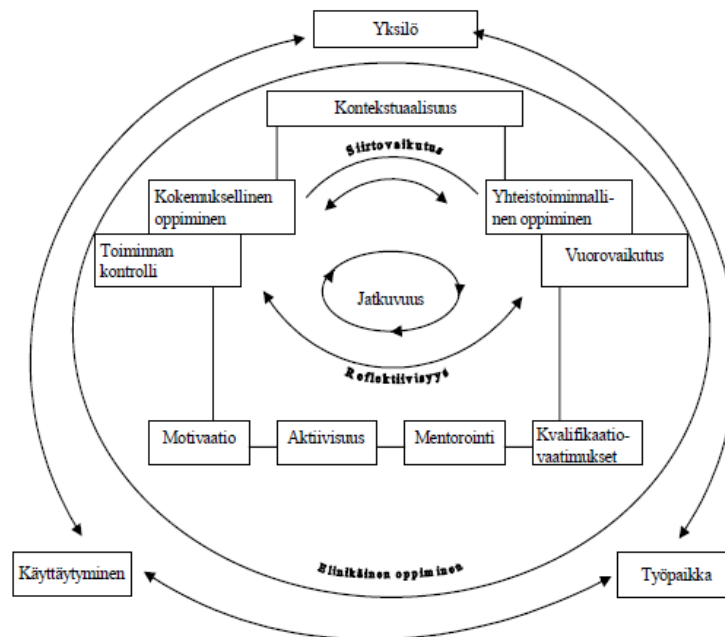
Saralan ja Saralan (1997) mukaan voidaan erottaa kymmenen periaatetta henkilöstön oppimisen edistämiseksi:

1. Työntekijät voivat osallistua vapaasti ja täysipainoisesti yhteistoiminnalliseen ongelmanratkaisuun, hoitaa johtamiseen liittyviä tehtäviä ja osallistua toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.
2. Työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon.
3. Työntekijöitä rohkaistaan tarkastelemaan omaa työtään eri näkökulmista.
4. Työntekijät voivat kysyä ja he saavat ajankohtaista palautetta toiminnastaan.
5. Työntekijät voivat ajatella kriittisesti ja reflektiivisesti. He voivat kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä asioita, kuten esimerkiksi organisaatiotoimintaan ohjaavat normit, ajattelutavat ja uskomusjärjestelmä. He voivat osallistua ongelmanasetteluun ja asioiden uudelleen jäsentämiseen.
6. Työntekijät voivat kokeilla pelkäämättä vakavia seurauksia.
7. Työntekijöillä on tilaisuus oman työnsä yhteydessä oppimaan oppimiseen ja ongelmanratkaisuun.
8. Työyhteisössä henkilöt luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. Tässä ilmapiirissä omat ja toisen tunteet voidaan ottaa huomioon.
9. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvaan oppimiseen ja heitä rohkaistaan ottamaan enemmän vastuuta työssään.
10. Oppimista tuetaan ohjaajien, valmentajien ja pienryhmätoiminnan avulla.

Tiivistettynä voidaan sanoa, että oppimista auttaa työntekijän roolin korostaminen ja vastuun antaminen. Uusien asioiden rohkea kokeileminen

voi johtaa myös epäonnistumisiin, eikä näiden pitäisi liikaa antaa häiritä tai olla pelättäviä asioita. Nykyisten toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja mahdollisten epäkohtien esiintuominen voi auttaa toiminnan kehittämisessä.

Työssäoppimista on tutkittu monilta eri näkökulmilta. Pohjonen esittää väitöskirjassaan työssäoppimisen viitekehyksen kuvana (Kuva 6), jossa yksilö on keskeisimpänä toimijana ja yksilö oppijana mahdollistaa elinikäisen oppimisen, ammatillisen koulutuksen ja työelämän kokonaisuuden toimivaksi (Pohjonen 2001). Osaksi tähän perustaen Pohjonen on luonut väitöskirjassaan työssäoppimisen mallin ammatillisen aikuiskoulutuksen näkökulmasta, jossa oleellisimmiksi asioiksi oppimisen kannalta muodostuvat verkostojen rakentaminen ja ylläpito työpaikan ja opettavan tahon välillä sekä työpaikkaohjaajien koulutus. Yksilön osuutta oppimisessa ja myös johtamisessa on korostettu monissa eri yhteyksissä. Muun muassa myöhemmin mainittu Sydänmaanlakan (2012) kehittämä johtamismalli pohjaa myös yksilöön. Pohjosen malli on alla esitetty kuvan muodossa.



Kuva 6. Työssäoppimisen viitekehys (Pohjonen 2001)

Kuten aiempana on mainittu, yrityksen kilpailukyvyyn ja markkina-aseman säilyttämiseksi jatkuva kehittyminen on välttämätöntä. Kehittymiseen liittyy tuotteiden ja palveluiden kehittäminen mutta myös näiden taustalla organisaation sisäisen toiminnan kehittäminen. Toimintatapojen ja prosessien kehittämisellä voidaan saada aikaan suuria etuja toiminnan tehostumisen sekä nopeutumisen ja sitä kautta kustannustehokkuuden kasvun kautta. Toiminnan kehittämisellä voi myös olla positiivisia vaikutuksia työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, mikä edelleen voi kasvattaa työn tehokkuutta.

Hyväksi tueksi kehittämiselle on nähty nykyisen toiminnan ja prosessien mallintaminen ja mahdollisen tavoiteltavan toiminnan mallintaminen. Prosessiajattelu on pitkän aikaa vaikuttanut ympäri maailman tuotantotoiminnassa ja laatuajattelussa. Martinsuon ja Blomqvistin mukaan prosessiajattelun keskeisiin ominaisuuksiin kuuluvat systeeminen ajattelu, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnasta saatavan palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden systemaattinen ja tarkoituksenmukainen kehittäminen prosessia parantelemalla (Martinsuo & Blomqvist, 2010). Mallintamisen avulla saadaan kuvattua prosessi loogisesti ja selkeästi sekä mahdolliset solmukohdat ja epäjatkuvuudet ovat helpommin huomattavissa. Olennaista on, että kun prosessi on kuvattu, kuvauksen mukaan myös toimitaan.

Organisaation kehittämiseksi voidaan myös laskea oppimisen puitteiden kehittäminen, mikä nivoutuu läheisesti oppivan organisaation käsitteeseen. Puitteet koostuvat aineettomista ja aineellisista tekijöistä (Moilanen 2001). Aineettomia ovat yrityksen arvomaailmaan ja strategiaan liittyvät asiat ja yhtä lailla yleinen ajattelutapa. Aineellisista olennaisimpana on raja ja muut oppimiseen tarvittavat hyödykkeet, kuten fyysiset puitteet. Oppimisen puitteiden kehittäminen tai mahdollinen tarve kehittämiselle voi olla hankala havaita, varsinkin jos organisaatiossa ei ole aktiivisesti panostettu oppimiseen ja kouluttautumiseen. Voi olla, että kehittämiskohteina nähdään vain prosessit ja muut toimintatavat.

Yleisesti työyhteisössä kehittämiskohteiksi nähdään työntekijät ja työntekijöiden toiminta. Ehkä vähemmälle huomiolle jäänyt mutta ei suinkaan vähäpätöisempi asia on johdon kehittäminen. Kehittämiskohteena tämä voi olla vaikeammin lähestyttävä, koska johto yleensä määrittää yrityksen suunnan ja kehitystarpeen havaitseminen ja tunnustaminen voi olla vaikeaa. Mäki painottaa lisensiaatintyössään, että johdon kehittäminen ja johtamisen kehittäminen ovat eri asioita ja niiden ero on tärkeää tiedostaa. Johtajien kehittäminen on henkilökohtaista oppimista ja johtamisen kehittäminen tähtää organisaation oppimiseen ja strategioiden saavuttamiseen (Mäki 2008). Mäki jakaa johdon kehittämiseen soveltuvat menetelmät neljään kategoriaan:

1. Kokemuksiin perustuvat kehittämismenetelmät, kuten työnkierto ja sijaisuudet
2. Reflektointiin perustuvat kehittämismenetelmät, kuten yksilön käyttäytymisen ja osaamisen arviointiin perustuvat menetelmät ja mentorointi
3. Käsitteellistä ajattelua kehittävät menetelmät, kuten case-tutkimusmenetelmät ja työseminaarit
4. Toimeenpanoa kehittävät menetelmät, kuten kehitys- ja yhteistyöprojekteihin osallistuminen ja niiden johtaminen sekä kriisinratkaisusimulaatio

Yrityksen ja organisaation kehittyminen on monitahoinen asia eikä tapahdu itsestään vaan vaatii runsaasti suunnittelua ja selkeää ohjaamista

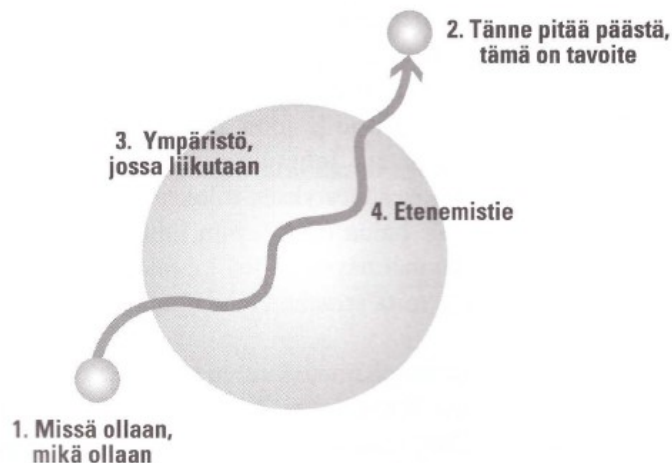
sekä johtamista. Kehittyminen vaatii panosta johdolta suuntaviivojen luomisessa kehityksen ja oppimisen osalta sekä kehityksen mahdollistavan työympäristön luomisessa. Työntekijän ponnistuksia vaatii oman tekemisen ja oppimisen kehittäminen ja näihin motivoituminen. Yritys, joka onnistuu näissä tavoitteissa ja pitää päämääränään oppimaan oppimista, saa varmasti kilpailuetua kilpailijoihinsa verrattuna.

4.6. Johtaminen

Johtaminen on suunnannäyttämistä, minne mennään ja mitä yritetään tehdä, ja siihen liittyy aina tahto, tahto saada jotain aikaiseksi. Tahto voi olla halua tehdä jokin asia tai vielä johdettava asia tai henkilöjoukko johonkin. Johtamiseen pitää aina liittyä jokin visio tulevasta, siitä mitä kohti johdetaan. (Pesonen 2007) Pesonen jakaa johtamisen neljään osaan:

1. Missä ollaan, mikä ollaan
2. Tänne pitää päästä, tämä on tavoite
3. Ympäristö, jossa liikutaan
4. Etenemistie

Tämän määritelmän mukaan johtaminen on tietyssä ympäristössä tapahtuvaa asioiden ohjaamista haluttua tavoitetta kohti. Tavoite on tarkka määritys siitä, mitä halutaan saavuttaa määritetyssä ajassa ja se on jälkikäteen mitattavissa. Tavoitetta kohti etenemistä varten on määritettävä keinot ja tavat (etenemistie). Tavoitetta laajempi käsite on päämäärä, joka ei ole välttämättä numeroin mitattavissa. Jos tavoite ei ole vielä alussa tarkkaan määritettävissä, riittää että päämäärä on tiedossa. (Pesonen 2007)



Kuva 7. Johtaminen ja tavoitteellisuus (Pesonen 2007)

4.7. Johtaminen ja viestintä

Kuten edellä on mainittu, johtaminen on asioiden ja ihmisten ohjaamista. Ohjausliikkeet tehdään viestimällä ohjattavalle ihmisjoukolla tai organisaatiolle haluttu suunta. Viestintä on yksi tärkeimpiä johtamisen työkaluja ja sillä tarkoitetaan vaikuttamista, ei asioiden ilmoittamista.

Perinteisesti sisäinen ja johtamisessa käytetty viestintä on nähty vain tiedonkulun mahdollistajana, jolloin ylhäältä tiedotetaan ja alhaalla otetaan tietoa vastaan. Viestin oikeanlaisen sisällön rakentaminen niin, että vastaanottaja ymmärtää viestin kertojan tarkoituksen, vaatii tilannetajua ja viestin vastaanottajan näkökulman ymmärtämistä. Usein johtajan näkökulma on hyvinkin erilainen kuin työntekijän näkökulma ja johtaja voi käyttää termejä, joita työntekijä ei ymmärrä. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen talouteen liittyvät asiat. Taitava viestijä on empaattinen ja osaa asettua toisen asemaan sekä ymmärtää myös kuuntelemisen tärkeyden viestinnässä. Johto ja esimies ovat viestinnässä tärkeässä asemassa ja johtaminen tulisi tapahtua myös viestinnän osalta omalla esimerkillä. Alaisiin kohdistuvan viestinnän kulmakiviä ovat rehellisyys ja oikea-aikaisuus, uutiset tulevasta tulisi kertoa konkreettisesti ja hyvissä ajoin. Mitä suuremmista muutoksista on kyse, sitä enemmän tiedon tarve korostuu. Epävarmuus on omiaan vähentämään työn tuottavuutta. (Pitkänen 2010, Rissanen, Sääski & Vornanen 1996)

Joseph Luft ja Harry Ingham ovat kehittäneet vuonna 1955 kognitiivisen psykologian työkaluksi Joharin ikkunan, jonka nimi tulee kehittäjien etunimien ensimmäisistä kirjaimista. Työkalu on tarkoitettu avuksi ihmissuhteiden ja kommunikaation kehittämiseen ja sopii johtamisessa käytetyn viestinnän tueksi. Ikkuna koostuu neljästä ruudusta, jotka kuvaavat henkilön ominaisuuksia. Kaksi vasenta ruutua, avoin ja kätkeyty, kuvaavat ominaisuuksia, jotka henkilö itsestään tunnistaa. Oikeanpuolimmaisista ruudut, sokea ja tuntematon, kuvaavat ominaisuuksia, joita henkilö ei itsestään tunnista. Avoimen ja sokean ruudun ominaisuudet ovat muiden ihmisten tiedossa, kätkeyty ruutu vain henkilön itsensä tiedossa ja tuntematon ruutu ei vielä henkilön itsensä eikä muidenkaan tiedossa. Avoimen ruudun kasvattaminen suurentaa myös mukavuusaluetta henkilön itsensä ja muiden ihmisten välillä. Avoimen alueen asioista keskusteleminen on helpompaa kuin muiden alueiden asioista keskusteleminen. Mitä isompi avoin alue on, sitä helpompi muiden ihmisten on tulla toimeen henkilön kanssa. (www.joharinikkuna.fi. luettu 13.11.2017)

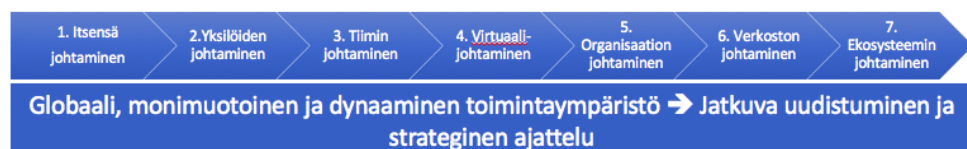
	Minä tiedän	Minä en tiedä
Muut tietävät	Avoim	Sokea
Muut eivät tiedä	Kätkeyty	Tuntematon

Kuva 8. Joharin ikkuna (Joseph Luft & Harry Ingham)

4.8. Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Kaikissa organisaatioissa on erilaista ja eritasoista osaamista, henkilökohtaiset ominaisuudet, koulutus ja kiinnostuksenkohteet vaikuttavat myös yrityksen työntekijöiden osaamisen ja osaamisalueisiin. Yksi johtamisen haasteista on eri osaamisalueiden tunnistaminen ja oikeanlaisen osaamisen ohjaaminen tehtäviin, joissa kyseistä osaamisaluetta voidaan parhaiten hyödyntää myös työntekijää parhaiten tyydyttävällä tavalla. Toinen haaste on kuinka saada osaaminen kehittymään ja kuinka motivoida työntekijöitä kehittymisen tiellä. Tärkeää on Pesosen kuvaamien tavoitteiden muodostaminen ja etenemistien rakentaminen, kuinka osaamista kehitetään ja mitkä ovat tavoitteet. Sydänmaanlakan mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen ja pohjana prosessille ovat organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet. Osaamisen kehittäminen tulisi siis olla osana strategista suunnittelua. Tärkeää on määrittää, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee toimiakseen; mikä on organisaation ydinosaamista, joka tuo sille kilpailuetua. Täytyy tunnistaa osaamisen taso ja se, mitä osaamista on sekä mitä pitäisi olla ja mistä ehkä tulisi luopua. Olisi osattava tarkastella osaamistarpeita muutaman vuoden aikajänteellä ja luoda kehityssuunnitelma sen pohjalta. Kehittämisen vieminen organisaatiotasolta yksilötasolle on prosessin seuraava vaihe. Tähän voivat kuulua esimerkiksi tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit ja henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat. Yksilötasolla osaaminen ja sen kehittäminen voi myös olla tärkeä selviytymiskeino ja työsuhteturva. Riittävä osaaminen ja osaamisen ylläpitäminen ovat yksilölle ainoita keinoja pitää omaa markkina-arvoa yllä ja taata työn jatkuvuus. (Sydänmaanlakka, 2007)

Sydänmaanlakan (2012) mukaan kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen ja tämän päälle on mahdollista rakentaa muuta johtajuutta. Pystyäkseen johtamaan muita, on ensin osattava johtaa itseänsä ja tuntee omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tällaisesta ideaaliorganisaatiosta hän käyttää nimitystä ”Älykäs organisaatio”. Sydänmaanlakka jakaa älykkään johtamisen seitsemään eri tasoon, lähtien itsensä johtamisesta aina ekosysteemin johtamiseen saakka. Perusajatuksena on, että alemman tason päälle voi rakentaa seuraavaa tasoa mutta vain, jos alempi taso on hallittu. Johtaminen ja johtamisen oppiminen on siis prosessi, joka on opittava vaiheittain vähitellen johdettava kokonaisuutta laajentaen. Alla olevassa kuvassa esitetään edellä kuvatut tasot. (Kuva 9 Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012))



Kuva 9. Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012)

4.8.1. Osaamisen johtaminen hajautuneessa organisaatiossa

Oman haasteensa johtamiseen tuo mahdollinen työntekijöiden maantieteellinen hajautuminen joko yrityksen tai organisaation usean toimipisteen tai etätöön kautta. Esimies voi joissakin tapauksissa olla suurimman osan aikaa tai lähes koko ajan fyysisesti eri paikassa kuin hänen alaisensa. Tämä asetelma vaatii väistämättä myös luottamusta sekä esimiehen että alaisen puolelta, työn on tultava tehdyksi myös ilman esimiehen fyysistä läsnäoloa. Toisaalta pelisääntöjen luominen ja toiminnan seuraaminen on näissä tapauksissa tärkeää.

4.8.1.1. Etätö

Etätö on viime vuosina noussut yhä tavallisemmaksi tavaksi tehdä työtä ja mahdollisuudet etätöön tekemiseen ovat parantuneet sekä työtehtävien luonteen, että käytettävissä olevien työvälineiden kehittyessä. Etätölle on kehitetty lukuisia eri määritelmiä. Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmään mukaan etätö on ”kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä, joka suoritetaan ainakin osittain tieto- ja viestintätekniikoita hyödyntäen” (TEM 2009). Etätöksi voidaan myös laskea monitoimipisteyrityksessä jossain muussa, kuin omassa toimipisteessä työskentely. Usein etätö on työntekijän kotona tehtävää työtä hyödyntäen etätöön mahdollistavia yhteyksiä ja laitteita.

Teknologian kehittymisen myötä etätöön muodot ja työskentelytavat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Nimenomaan teknologian ja teknisten laitteiden hyödyntäminen on olennainen osa etätöä ja sen järjestämistä. Etätöön yhteydessä on käytetty myös termejä hajautettu työ, liikkuva työ, mobiili työ sekä e-työ. Juurikin termi e-työ viittaa sähköisten työvälineiden käyttämiseen, valtioneuvoston mukaan e-työllä tarkoitetaan ”sekä etätöä että laajemmin sähköisten tietoliikenneyhteyksien hyödyntämistä työn organisoinnissa”.

Etätöön osalta olennaisia määriteltäviä asioita ovat muun muassa työn luonne ja määrä, työaika, käytettävät työvälineet, työn etenemisen seuranta, viestintä ja viestintätavat, ergonomia työpisteessä, vakuutuskäytännöt sekä tietoturva. Tärkeää on myös selkeät määrittelyt etätöön mahdollisuuksista eri tehtävissä; mitä työtä on mahdollista tehdä etänä ja mitä ei. Jos etätö ei ole kaikille mahdollista, tulee valintaperusteiden olla selkeitä. (Työministeriö 2007) Etätöystä tehdään usein työntekijän ja työnantajan välinen etätöösopimus, johon määritetyt asiat kirjataan. Etätöösopimuksen tekeminen kirjallisesti on suotavaa juuri määritysten kirjaamiseksi. (Työturvallisuuskeskus)

Työhyvinvoinnin –ergonomian ja työssä jaksamisen seuraamiseen on näissä tapauksissa kiinnitettävä erityistä huomiota ja on mietittävä keinot jaksamisen seurantaan fyysisen seurannan puuttuessa. Erityisesti paljon etätöä tekevillä työntekijöillä riskinä voivat olla syrjäytyminen ja mahdollisesti uupuminen työhön liittyvien sosiaalisten kontaktien vähyyden vuoksi. Kuten edellä on mainittu, etätö voi olla työajasta tai jopa kellonajasta riippumatonta. Mahdollisuus jaksottaa työn tekemistä

niin sanottujen normaalien toimistoaikojen ulkopuolelle antaa työntekijälle uusia mahdollisuuksia työajan ja henkilökohtaisen ajan jaksottamiseen. Toisaalta tämä tuo haasteen työhyvinvoinnin kannalta, mikäli työajan ja vapaa-ajan suhde muuttuu häilyväksi eikä päivittäistä työaikaa tai työnteon kestoa ole tarpeeksi hyvin määritetty. Työolobarometrin mukaan noin 13 prosenttia vastaajista hoitaa työasioita vapaa-ajalla ilman erillistä korvausta (Työolobarometri, ennakkotiedot, syksy 2016). Tämä osaltaan kertoo murroksesta työn tekemisessä ja työajan ja vapaa-ajan sekoittumisesta. Riskinä voi olla liiallisen työn tekeminen, jos etätyöntekijä kokee velvollisuudekseen todistella tuottavuuttaan etätyömahdollisuuden säilyttämiseksi.

Työntekijän itsensä rooli onnistuneessa etätyössä on myös suuri. Työntekijältä vaaditaan riittävää kykyä ohjata ja johtaa omaa tekemistään, mikä voidaan nähdä myös motivoivana tekijänä vastuun lisääntymisen myötä. Työntekijän tulee yleensä itse huolehtia omasta työajastaan, riittävästä lepoajasta, työergonomiasta, laitteiden käyttämisestä ja työsuoritteiden etenemisestä. Työntekijältä vaaditaan taitoa näiden asioiden hallitsemiseen ja hyvää motivaatiota. Yhtä lailla esimieheltä vaaditaan kykyä johtaa työntekijää, joka työskentelee fyysisesti eri paikassa. Esimiehen tulee luottaa alaiseensa mutta myös pystyä seuraamaan työn tekemistä. (Työturvallisuuskeskus)

Yhdistettyä viestintää hyödyntävissä yrityksissä etätyölle on viestintävälineiden osalta hyvät edellytykset, mikäli työn luonne ja muut edellä mainitut seikat etätyön mahdollistavat. Työ- ja elinkeinoministeriön etätyön määritelmässäänkin huomioidaan työssä käytettävät viestintätekniikat. Useissa tapauksissa edistyneemmät viestintämuodot ovatkin onnistuneen etätyön edellytys. Esimerkiksi videoneuvottelun hyödyntäminen yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa ja neuvottelussa käytetyn materiaalin sähköinen jakaminen neuvottelun osapuolille on useissa tutkimuksissa havaittu parantavan tehokkuutta.

4.9. Johdettu muutos

”Vain muutos on pysyvää” –sanonta on monille tuttu ja nykyajan työelämässä se pitääkin hyvin paikkansa. Muutosta on aina ollut mutta muutoksen tahti on epäilemättä vuosien saatossa nopeutunut. Pidämme lähes itsestäänselvyytenä, että organisaatorakenteet, työtavat ja –välineet muuttuvat vähän väliä. Uuden oppiminen ja tiedon hakeminen ovat muodostuneet normeiksi, erittäin vahvasti tämä näkyy varsinkin tekniikan alalla.

4.9.1. Ihmiset muutoksen keskellä

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoilla ja onnistuneen muutoksen läpivieminen yrityksessä vaatii johtamista. Vapaaehtoisesti ja omasta tahdosta tapahtuva muutos on niin sanotusti helpompaa mutta voi ottaa enemmän aikaa kuin mihin yrityksellä on varaa. Erämetsän mukaan muutosta voidaan myös viedä eteenpäin jämäkästi niin, että ihmiset luovat

positiivisen muutoksen tarpeen tunteen itse. (Erämetsä 2003) Ripeässä tahdissa toteutettu muutos lisää luonnollisesti merkittävästi kiirettä mutta lyhentää muutostilanteen tuomaa epävarmuuden aikaa. Tästä syystä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ei kuitenkaan kannata varata liian paljon aikaa. Muutoksen suunnan valitseminen on oltava tarkkaan harkittua. Tutkijan oman kokemuksen mukaan hätäisesti tai väärillä perusteilla valittu muutos voi johtaa varsin epätoivottuun lopputulokseen eikä yrityksen työntekijöitä saada missään vaiheessa kunnolla mukaan muutokseen. Muutosprosessia edeltävä ja prosessin aikainen tiedottaminen sekä työntekijöiden osallistaminen on myös tärkeää muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen perusteiden esille tuominen voi auttaa ihmisiä hyväksymään muutoksen paremmin.

Muutoksen tiellä voi olla työyhteisössä tiukkaan juurtunut tapa toimia ja tehdä asioita sekä kirjoittamattomat säännöt työn tekemisestä. Tässä puhutaan työyhteisön kulttuurista, joka ilmentää työyhteisön olemusta. Vahvasti juurtunutta kulttuuria on hankala muuttaa ja muutosprosessi voi tuntua murtavan vanhoja totuttuja käytäntöjä, eli tuottaa epävarmuutta. Vaikka ripeässä tahdissa toteutettu muutos on edellä todettu hyväksi, voi liika kiirehtiminen rampauttaa muutosprosessin juuri kulttuurin järkkymisen takia. Työntekijöiden, ja varsinkin keskeisten henkilöiden mukanaolo ja suhtautuminen asiaan on erittäin tärkeää muutosprosessin alkuvaiheessa. Avainhenkilöiden hyväksymällä muutosprosessilla on mahdollisuudet nopeaan etenemiseen. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996)

Muutoksen tasot voidaan tiivistää seuraavasti (Erämetsä 2003):

1. Yksilön muutos
 - a. Käytännön tekemisen muuttaminen tai syvemmällä tasolla oman olemuksen muutokset
2. Taktiset tai työhön liittyvät muutokset, jotka eivät koske koko organisaatiota
 - a. Uudet järjestelmät tai prosessit
3. Strategiset muutokset
 - a. Yrityksen tapa toimia ja yrityskulttuuri
 - b. Hitain muutostaso

Erämetsän mukaan yksilön muutos on näistä keskeisin ja mitään yhteisöllistä muutosta ei tapahdu ilman yksilöiden muutosta. Työyhteisö koostuu yksilöistä ja yksilöt luovat yrityksen kokonaisuuden. Erämetsä myöskin alleviivaa, että yrityksen kulttuurin kehittyminen tulisi olla jatkuvaa ja pieninä palasina tapahtuvaa muutosta. Olennaista on myös se, miten muutostyön tekeminen on jaettu. Onko vastuu ja halu koko organisaatiolla, vai viedäänkö eteenpäin vain johdon omaa visiota. Jos visio on vain johdon määrittämä, vailla varmistusta muulta organisaatiolta, voidaan pahimmassa tapauksessa olla ratkaisemassa aivan väärää ongelmaa tai asiaa, joka ei varsinaisesti ole edes ongelma. Oppivan organisaation perusmäärittelyn mukaan muutos on yhteinen ja kaikkien haluama (Senge, 1990).

Kuten aiemmin on mainittu, ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin, omaan persoonaansa ja luonteeseensa peilaten. Ihmiset ovat erilaisia ja tapoja suhtautua uusiin asioihin on varmasti yhtä monta kuin on ihmisiäkin mutta on mahdollista erottaa muutamia päätyyppejä. Tämä hahmottaminen helpottaa johtamista ja eritoten sitä, miten minkäkin tyyppisen ihmisen kanssa tulisi kommunikoida.

Pitkänen jakaa muutostilanteen ihmistyyppit omassa ”muutoksen eläintarhassaan” neljään eri tyyppiin: omaa etuaan ajava kettu, ohjeita noudattava lammas, jähmeä vastustava virtahepo ja kaukonäköinen kyseenalaistava kotka. Kettu on hyvä kaveri mutta voi vielä kokematon johtaja mukanaan väärille raiteille. Kotka taas voi olla hankala mutta ajattelee lopulta organisaation etua ja sen mielipiteitä ei kannattaisi sivuuttaa. Virtahepojen mielipiteet on hyvä jättää omaan arvoonsa. (Pitkänen 2010)

Puolesta	Kettu Opportunisti, mukana muutoksessa oman edun nimissä	Lammas Menee muiden mukana, ei kyseenalaista
	Virtahepo Vastustaja, ei mitään uutta ihan periaatteesta	Kotka Kyseenalaistaa, katsoo asioita useasta perspektiivistä
Oma etu		Organisaation etu

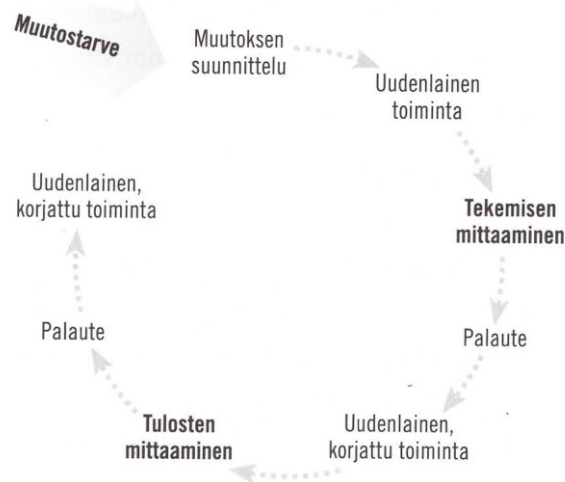
Kuva 10. Muutoksen eläintarha (Pitkänen 2010)

4.9.2. Muutoksen seuranta

Toiminnan kehittämiseen liittyy olennaisesti seuranta ja mittaaminen. Ilman mittaamista muutos voi jäädä, ja todennäköisesti jääkin epäselväksi ja toiminnan jatkokehittäminen on vaikeaa. Asetettaessa tavoitteita tulee myös määrittää kriteerit, joilla tavoitteen saavuttamista voidaan arvioida ja tehdä johtopäätökset tarvittavista muutoksista, mikäli tavoitteita ei saavuteta. (Ahonen, Pohjanheimo 2008) Mahdollisesti tehdyissä virheissä voi olla paljon hyödynnettävää tietoa ja virheiden kautta oppiminen on tehokasta. Virheiden myöntäminen ja varsinkin niiden esiin kaivaminen oppimistarkoituksessa vaatii tosin johdolta myös uskallusta ja suoraselekäisyyttä, eikä niiden tutkiminen ole tutkijan oman näkemyksen mukaan kovin yleistä.

Erämetsä kuvaa muutosprosessia jatkumona, ”muutoksen pyöränä” (Kuva 11), jossa muutoksen mittaaminen on keskeisessä roolissa, osa-alueina tekemisen mittaaminen ja tulosten mittaaminen. (Erämetsä 2003) Ajatuksena on, että haluttujen tulosten saamiseksi tekeminen on saatava

ensin kohdalleen. Tulosten mittaamisella taas saadaan uutta tietoa tekemisen pohjaksi.



Kuva 11. Muutoksen pyörä (Erämetsä 2003)

4.9.3. Muutoksen huomioiminen

Monesti voidaan ajatella, että muutokset esimerkiksi käytettävissä työvälineissä eivät ansaitse suurempaa huomiota eikä näihin muutoksiin liity johtamisen tarvetta; lyijykynän vaihtaminen mustekynään ei ole huomion arvoinen asia. Yksinkertaisissa ja työntekijän työtapoihin vaikuttamattomissa muutoksissa näin voi ollakin mutta laajemmissa ja uutta oppimista vaativissa muutoksissa tilanne on täysin erilainen. Esimerkiksi käytettävien viestintävälineiden muuttuminen tarkoittaa usein välineiden käyttäjälle jonkin uuden toiminnon tai käyttöliittymän opettelemista ja omaksumista. Eri laitteissa ja palveluissa saman toiminnallisuuden aikaan saaminen voi vaatia käyttäjältä erilaista tekemistä. Väännetään niin sanotusti eri vipuja eri suuntiin saman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Olennaista onkin tunnistaa muutoksen tapahtuminen ja se, mitä muutos merkitsee ja millaisia toimenpiteitä se vaatii.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus alkaa aiheen valinnalla ja sen rajaamisella, jonka jälkeen määritetään tutkimusongelma ja rajataan tutkimusympäristö. Tässä yhteydessä on hyvä tutustua mahdolliseen aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen, jotta ei toisteta samaa jo aiemmin tehtyä tutkimusta. Tästä edetään tutkimuksen suunnitteluun, tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen tarkentamiseen sekä laaditaan alustavat tutkimuskysymykset. Seuraavaksi voidaan suunnitella tutkimuksen aikataulu ja valita tiedonkeruumenetelmä. Varsinaisessa tutkimuksessa kerätään tutkimusaineisto valittua menetelmää käyttäen ja muodostetaan analyysi kerätyn aineiston pohjalta.

5.1. Tutkimuksen teoreettinen näkökulma

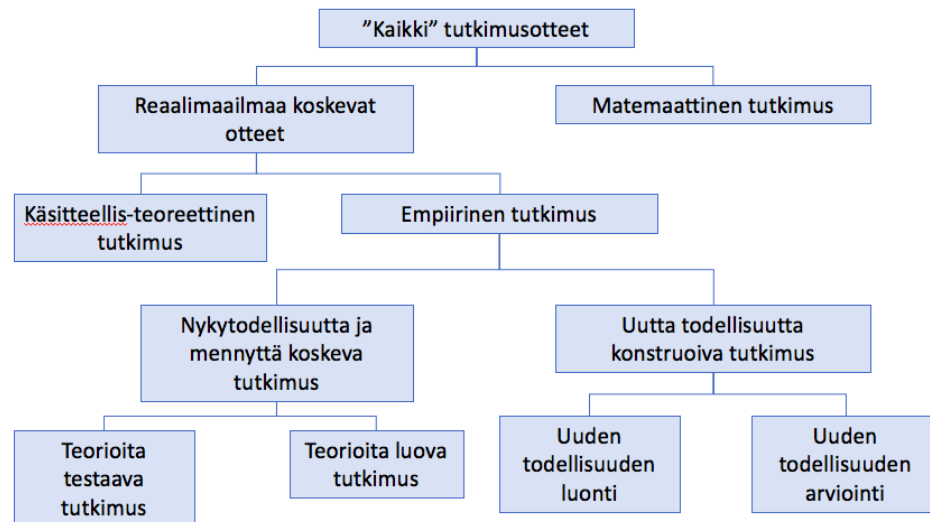
Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jonka kohteena olivat tutkimukseen valitut yritykset. Haastatteluiden avulla kerätyn aineiston avulla oli mahdollista muodostaa käsitys yhdistetyn viestinnän vaikutuksista yrityksen toimintaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimuksen metateoreettisena pohjana on tulkinnallis-hermeneuttinen paradigma.

5.1.1. Tapaustutkimus

Määritelmänsä mukaisesti tapaustutkimus tutkii mennyttä tai nykyistä todellisuutta, tapahtumaa tai ihmisiä todellisessa ympäristössä. Tapaus voi olla esimerkiksi ilmiö, käytäntö, tapahtuma tai valittu joukko ihmisiä; esimerkiksi yritys. Tapaustutkimuksessa aineiston keruussa voidaan käyttää useita metodeja ja tapausta tutkitaan yhteydessä omaan ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. Tämän monimuotoisuuden vuoksi tapaustutkimusta ei yleensä luonnehdita metodologiaksi tai metodiksi, vaan tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi. Kuluttajatutkimuskeskuksen määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa ”tarkastellaan yhtä (single-case) tai useampaa (multi-case) tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite”. Tästä syystä tapausten rajaaminen, määrittely ja valinta ovat erittäin tärkeitä. Tiedonhankintatapoina voivat olla kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin hyödyntäminen. Näin ollen tutkimukseen kerättävä tieto voi olla sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista. Tapaustutkimus on usein kontekstuaalista, eli tapausta halutaan tutkia osana tiettyä ympäristöä (konteksti) ja se voi olla luonteeltaan kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, jos jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät: (Kuluttajatutkimuskeskus 2014)

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat olennaisia
- Tutkijan kontrolli tapahtumiin on rajoittunut
- Aiheeseen liittyvä empiirisen tutkimuksen määrä on vähäinen
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö

Järvinen ja Järvinen ovat esittäneet eri tutkimusotteet puumaisena rakenteena luokitellen ne eri kategorioihin. Tapaustutkimus sijoittuu tässä luokittelussa osittain teorioita testaavan tutkimuksen sekä osittain teorioita luovan tutkimuksen alle riippuen tapaustutkimuksen tyypistä. Esimerkiksi perinteinen eri tapauksia testaava, kontrolloituja kokeita sisältävä, fysiikan tutkimus on perinteistä teorioita testaavaa tutkimusta. Teorioita luovassa tutkimuksessa pyritään selittämään tapahtumia ja ilmiöitä. Uuden teorian luominen on tarpeen, kun asiasta tai ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa, tai oletettaessa, että ihmisen tai ihmisten toiminnalla syntyy ainutlaatuinen tilanne. (Järvinen & Järvinen 1996)



Kuva 12. Tutkimusotteet (Järvinen & Järvinen 1996)

Haasteena tapaustutkimuksessa on hyvien kysymysten muodostaminen ja vastausten tulkitseminen. Usein kysymysten esittäminen tapahtuu tutkimuksen aikana ja tutkijan tulee näin hallita tutkimusaiheensa erityisen hyvin. Tutkimuksessa vastaanotettava tieto voi olla vastakkaista ja jopa ristiriitaista, ja näiden tunnistaminen on tutkijalle tärkeää. Tutkijan pitää osata kuunnella ja ymmärtää haastateltavaansa, pystyä tulkitsemaan kerättyä tietoa sekä tarvittaessa pystyä muuttamaan keruusuunnitelmaansa, mikäli tutkimuskohteen käyttäytyminen ei ole ennakoidun mukaista. (Järvinen & Järvinen 1996)

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään usean eri yrityksen toimintaa ja toiminnan kehitystä valitun aihealueen ympärillä. Tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa yritysten toimintaan ja tutkimus kohdistuu käytännössä menneeseen ajanjaksoon ja sen aikana tapahtuneeseen kehitykseen. Tutkimuksen kontekstin muodostavat tutkimuskohteena olevat yritykset. Tämän pohjalta voidaan nähdä tapaustutkimuksen olevan soveltuva lähestymistapa tässä tutkimuksessa.

5.1.2. Tutkimusote ja teoreettinen viitekehys

Hermeneuttisen tiedekäsityksen mukaan ihmisen toimintaa ja toiminnan tuloksia on tarkasteltava erilaisia merkityksiä sisältävänä ja ilmaisevina, eli olennaista on merkitysten tulkinta eikä syiden ja lakien hakeminen. Hermeneutiikan juuret ovat antiikin Kreikkalaisen kirjallisuuden tutkimuksessa ja sana tulee myös kreikan kielen sanasta hermeneuin (tulkita).

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista induktiivinen, eli aineistolähtöinen tutkimuksen strategia. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä tai ilmiöitä niiden omista lähtökohdista niiden omin käsittein. Etukäteen tehtäviä oletuksia tulisi välttää ja johtaa käytetyt käsitteet tutkimusaineistosta. Laadulliselle

tutkimukselle on tyypillistä argumentoiminen myös muilla kuin määrällisillä suhteilla, tällöin havainnot tulee olla selitettävissä tehdyn tulkinnan puitteissa. Aineiston kerääminen ja analysointi kulkevat usein rinnakkain ja kysymykset voivat täsmentyä aineiston keräämisen edetessä. Tuloksia ei yleistetä, vaan selitetään paikallisesti tutkimuksen kohteeseen liittyen.

5.2. Tutkimusmetodi ja tapausten valinta

Tutkimusmetodina käytettiin puolijäsenneltyä haastattelua. Puolijäsennelty haastattelu antaa jäsenneltyä, valmiit vastausvaihtoehdot sisältävää, haastattelua enemmän liikkumavaraa ja mahdollisuuksia haastateltavalle vastata vapaammin ja monimuotoisemmin haastattelukysymyksiin. Aineiston analysoiminen on puolijäsennellyssä haastattelussa haastavampaa jäsennellyn haastattelun suoraviivaisen luonteen puuttuessa.

Nimensä mukaisesti haastattelussa tutkija keskustelee tutkittavan kanssa ja pyrkii saamaan tutkimuksen kannalta oikeaa tietoa keskustelun avulla. Haasteina tässä menetelmässä voi olla se, että tutkittava puhuu muunneltua totuutta joko miellyttääkseen haastattelijaa tai omista tarkoituspäistään, esimerkiksi oman asemansa turvaamiseksi. Tutkija voi myös asettaa haastattelussa kysymykset niin, että saa tutkimukseensa sopivia vastauksia. (Järvinen & Järvinen 1996)

Haastatteluissa hyödynnettiin ennalta laadittua kysymyslistaa mutta annettiin haastateltavan vapaasti vastata kysymyksiin ja poiketa kysymyksestä pysyen kuitenkin haastattelun aiheessa. Haastattelussa esitettiin myös jatkokysymyksiä, jotka eivät kuulu ennalta suunniteltuun haastattelurunkoon. Haastattelussa esitetyt kysymykset oli laadittu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta ja niitä mukaillen.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus haastattelukutsussa sekä puhelinkeskustelussa ennen haastattelukutsun lähettämistä, jotta haastateltavat pystyvät valmistautumaan haastatteluun. Haastateltaville ei kuitenkaan lähetetty kysymyslistaa etukäteen nähtäväksi.

Tutkimustapaukset ovat tässä tutkimuksessa edellä mainitun mukaisesti yrityksiä, joita yhdistää saman tyyppinen käytössä oleva viestintäpalvelu. Tutkimuksen kohteeksi valittiin 10 kpl yrityksiä, joilla on käytössään AinaComin toimittama yhdistetyn viestinnän ratkaisu. Kohdeyritysten valinnan kriteereinä olivat yrityksen koko ja yhdistetyn viestinnän palveluiden käytössäoloaika. Tutkimukseen haluttiin valita yrityksiä, joiden käyttäjämäärä on maksimissaan 200 käyttäjää, koska tämän kokoiset yritykset muodostavat enemmistön AinaComin asiakkaista. Haluttiin myös, että yhdistetyn viestinnän palvelut ovat olleet yrityksessä käytössä vähintään vuoden ajan, jotta mahdolliset palvelun mukanaan tuomat muutokset yrityksen toimintaan voisivat olla havaittavissa. Valituista yrityksistä tutkimukseen ja haastattelun osallistui 6 yritystä.

5.3. Palvelun rakenne kohdeyrityksissä

Kaikissa kohdeyrityksissä oli käytössä AinaComin palveluna tuottama (hosted) yhdistetyn viestinnän ratkaisu. Palvelun keskeisimpinä elementteinä ovat Microsoft Skype for Business –palvelu yhdistettynä AinaComin mobiilikeskukseen ja AinaComin mobiililiittymiin. Palvelu muodostaa kohdeyrityksissä kokonaisratkaisun kommunikaatioon pitäen sisällään kaikki yrityksen puheliittymät, puhelinnumerot ja niihin liittyvät ohjaukset. Palvelun käyttäjillä on käytössä perustyökaluina Skype for Business –sovellus ja mobiililiittymä sekä tietokoneeseen liitetty äänilaite Skype for Business –sovellusta varten. Käytetty äänilaite on käyttäjäkohtaisesti valittavissa, joten sen merkissä ja tyypissä on paljon vaihtelua yksittäisen yrityksen sisällä ja eri yritysten kesken. Vastaavasti mobiililiittymään liittyvän matkapuhelimen malli vaihtelee käyttäjäkohtaisesti. Tutkimuksessa ei oteta tarkemmin kantaa näiden käytettyjen päätelaitteiden malleihin, koska ne liittyvät yksittäisen käyttäjän käyttäjäkokemukseen, ei niinkään tutkimuskysymysten sisältöön. Palvelun yleisen käyttötavan hahmottamiseksi tutkimuksessa tosin viitataan tutkittavan käyttämään äänilaitteeseen yleisemmällä tasolla. Joissakin kohdeyrityksissä palvelua oli laajennettu puheliikenteen raportointipalvelulla ja yhdessä tapauksessa laajemmat puheluiden ohjausominaisuudet sisältävällä Contact Center -palvelulla. Palvelua ja siihen liittyviä elementtejä on kuvattu tarkemmin AinaComin verkkosivuilla osoitteessa <http://www.ainacom.fi/palvelut/yhdistetty-viestinta>.

5.4. Haastattelun toteutus

Haastateltaviksi kohdeyrityksistä valittiin henkilöitä, jotka käyttävät omassa yrityksessään yhdistetyn viestinnän palveluita ja joilla on parhaiten tietoa mahdollisista palvelun mukanaan tuomista vaikutuksista yrityksen päivittäiseen toimintaan. Haluttiin, että henkilöillä olisi mahdollisimman hyvä näkemys yrityksen tavasta kommunikoida eri sidosryhmien välillä ja että mahdolliset taloudelliset näkökulmat olisivat tiedossa tai tieto olisi hankittavissa.

Haastattelut tehtiin loka- ja marraskuun 2017 aikana haastateltaville sopivina ajankohtina. Haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä puhelimitse, jolloin kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tavoitteista sekä sovittiin haastatteluajankohta.

Haastattelut tehtiin Skype for Business –verkkokokouksina hyödyntäen yritysten käytössä olevaa yhdistetyn viestinnän palvelua. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kokouskutsu sisältäen linkin, jonka avulla kokoukseen pystyi liittymään. Kokouskutsussa oli kerrottu haastattelun teema, jotta haastateltava pystyi valmistautumaan haastatteluun mutta ei tarkempia haastattelukysymyksiä. Haastateltavat käyttivät kokoukseen liittymiseen omaa tietokonettaan ja siihen liitettyä äänilähdettä (sankaluuri tai muu vastaava äänilaite). Kokous tallennettiin haastattelijan tietokoneelle Skype for Business –sovelluksen tallennusominaisuutta käyttäen. Tallenteesta muodostui äänitiedosto, joka oli kuunneltavissa ja

analysoitavissa jälkikäteen. Kokouksen tallentamisesta ja tallennustavasta sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen ennen tallennuksen aloittamista sekä sovittiin haastattelutulosten ja yrityksen nimen esilletulosta tutkimuksessa. Suurin osa haastateltavista halusi antaa haastattelun anonymisti, joten tutkimuksessa on päädytty käsittelemään kaikkia haastatteluja anonyymeinä. Yksittäisen haastattelun kesto pyrittiin rajaamaan noin puoleen tuntiin, jotta haastateltavat oli mahdollista irrottaa haastattelua varten omista tehtävistään. Haastatteluiden keskimääräiseksi kestoksi muodostui 35 minuuttia ajallisesti lyhimmän haastattelun keston ollessa 20 minuuttia ja pisimmän 1h 15 minuuttia. Litteroitavan haastatteluaineiston kokonaiskestoksi muodostui 3h 34 minuuttia.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä kuusi henkilöä kuudesta eri yrityksestä. Yrityksiä käsitellään anonyymiteetin takia tutkimuksessa nimillä Yritys 1, Yritys 2, Yritys 3, Yritys 4, Yritys 5 ja Yritys 6.

5.5. Haastattelukysymykset

Haastateltaville esitettiin haastattelukysymykset samassa järjestyksessä mahdollisilla jatkokysymyksillä lisättynä. Jatkokysymyksiin annetut vastaukset on huomioitu tutkimusten tulosten käsittelyssä. Haastattelun alussa haastateltavalta kysyttiin, onko haastattelun aiheena oleva yhdistetty viestintä haastateltavalle tuttu. Tarvittaessa kerrottiin lyhyt johdanto aiheeseen liittyen, jotta varmistuttiin siitä, että haastateltava ymmärsi haastattelun aihealueen. Varsinaiseen haastattelurunkoon sisältyivät seuraavat kysymykset:

1. Mitä äänilaitetta tai välinettä käytät kokoukseen liittymiseen?
2. Missä asemassa ja tehtävässä olet omassa organisaatiossasi?
3. Mikä on edustamasi yrityksen toimiala?
4. Onko termi yhdistetty viestintä sinulle tuttu?
 - a. Mikäli termi ei ollut haastateltavalle tuttu tai haastateltava ei ollut tästä varma, kerrottiin lyhyt johdanto yhdistetystä viestinnästä
5. Mitä ja minkälaisia palveluita mielestäsi kuuluu yhdistettyyn viestintään?
6. Mitä yhdistetyn viestinnän palveluita yrityksessänne on käytössä?
7. Mitkä olivat syyt yhdistetyn viestinnän käyttöönottoon yrityksessänne?
8. Kuinka suuri osa yrityksenne työntekijöistä käyttää yhdistetyn viestinnän työkaluja?
9. Onko yrityksenne sisäisiin toimintatapoihin tullut muutoksia yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen ja jos on niin mitä?
10. Onko mahdollisia muutoksia levitetty tietoisesti kaikille työntekijöille ja onko muutoksia seurattu?
11. Onko viestintä ja viestintätavat asiakkaidenne tai kumppaneiden kanssa muuttuneet yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen?
 - a. Jos on, niin miten?
12. Ovatko asiakkaillenne tarjottavat palvelut muuttuneet yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen?
13. Onko yhdistetty viestintä tuonut taloudellisia tai toiminnallisia hyötyjä yrityksellenne ja onko näitä mitattu?

14. Onko yhdistetty viestintä tuonut haittoja yrityksellenne?
15. Onko asioita, joita haluaisitte kehittää yrityksenne sisäisessä tai ulkoisessa viestinnässä?
16. Käyttökokemuksenne perusteella, onko teillä kehitysehdotuksia AinaComin tuottamaan palveluun?

6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa käsitellään haastattelututkimuksessa saatuja vastauksia ja arvioidaan tutkimuksen tutkimuskäytäntöä eettisyyden, validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta.

6.1. Eettisyys

Hyvään tutkimuskäytäntöön liittyy tutkimuksen eettinen arviointi. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK):

- Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
- Vahingoittumisen välttäminen
- Yksityisyys ja tietosuoja

Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja tutkimuksen kohteena olevilla henkilöillä tulee olla riittävä tieto tutkimuksen sisällöstä ja siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tapahtuu. Tutkittavilta pitää saada asiaan perehtyneesti annettu suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tämä tarkoittaa, että edellä mainitut seikat pitää olla saatettu tutkittavan tietoon. Tutkittavalla tulee myös olla oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK)

Tutkimuksessa tulee välttää vahingoittumista henkisten, taloudellisten sekä sosiaalisten seikkojen osalta. Tutkittavia tulee kohdella arvostavasti ja tutkimuksen kirjoitustapa tulee olla tutkittavia kunnioittava sekä on otettava huomioon se, että eri ihmiset kokevat asioita eri tavoin. Esimerkkinä voi olla tutkimuskysymysten sisältöön suhtautuminen. Yksityisyyden ja tietosuojan eettisten periaatteiden noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää ja tutkimusjulkaisun tutkimuskohteelle aiheutuvaa mahdollista haittaa tulee välttää. Tämä ei kuitenkaan saa estää tutkimustulosten julkaisua siinä tapauksessa, että tutkimustulokset eivät kaikilta osin olisi tutkittavalle mieluisia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK)

Yksityisyyden ja tietosuojan varmistamiseksi tutkimusaineiston suojaamiseen, luottamuksellisuuteen, säilyttämiseen tai hävittämiseen tulee kiinnittää huomiota ja nämä seikat tulee olla ennalta suunniteltu. Tutkimusjulkaisussa esitettävät tiedot arvioidaan aina tapauskohtaisesti, suurimmassa osassa tapauksia tutkittavien nimitietojen esittäminen tunnistettavasti ei ole tarkoituksenmukaista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK)

Tässä tutkimuksessa tutkittavilta on erikseen pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja samalla on kerrottu tutkimuksen taustasta, sisällöstä ja tarkoituksesta. Tutkittavilta on erikseen kysytty suostumusta nimitietojen esille tulemiseen tutkimusjulkaisussa ja lopulta on yhdenmukaisuuden vuoksi päädytty käsittelemään kaikkia tutkittavia anonymisti, vaikkakin tutkimuksen luonteen huomioiden tämä ei välttämättä olisi tarpeen. Tutkimuksessa ei käsitellä tutkittaviin liittyviä henkilökohtaisia asioita, vaan tutkimuksen kohteena on tutkittavien edustama yritys ja tutkimuksen aihepiiriin liittyvä toiminta kohdeyrityksissä. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksen ajan keskitetysti yhdessä paikassa ja arkistoidaan tutkimuksen jälkeen valittuun paikkaan. Näihin paikkoihin pääsy on rajoitettu tässä vaiheessa ainoastaan tämän tutkimuksen tutkijalle.

6.2. Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) on hyvä, jos tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Valitun tutkimusotteen ja menetelmien tulisi vastata tutkittavaa ilmiötä. (Hiltunen 2009)

Tutkijan oman käsityksen mukaan valittu kohderyhmä vastaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Kohderyhmäksi valitut yritykset käyttävät tutkimuksen kohteena olevia palveluita ja palvelut ovat olleet käytössä riittävän pitkän ajan sekä yritykset sopivat kokonsa puolesta tutkimuksen kohteena olevaan käyttäjäprofiiliin. Tutkimuskysymykset on valittu tutkijan oman harkinnan mukaisesti ja pyritty asettamaan niin, että ne tukevat valittuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksissä ei suoranaisesti pohjata teoriataustaan, koska tutkittava ilmiö on varsin käytännönläheinen ja kysymysten on haluttu vastaavan ilmiötä.

Tutkimuksen Reliabiliteetti (luotettavuus) on hyvä, jos käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä luotettavasti ja toistettavasti. Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. (Hiltunen 2009)

Reliabiliteetin uhkana tässä tutkimuksessa voi olla haastateltaviksi valittujen henkilöiden kokonaistietämyksen taso tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Jos haastateltavat eivät ole riittävällä tasolla perillä yhdistetyn viestinnän käytöstä kohdeyrityksessä, voivat annetut vastaukset olla ainakin osittain epätosia tai tarkkuudeltaan riittämättömiä. Käyttötavat ja -kokemukset voivat myös vaihdella yrityksen sisällä käyttäjäryhmittäin ja näin kokonaiskuva tilanteesta voi käyttäjäryhmien välillä olla erilainen.

Tätä on pyritty välttämään valitsemalla haastateltaviksi ns. ylemmän kokonaisnäkemys omaavia henkilöitä. Valinnassa on käytetty apuna kohdeyrityksen yhteyshenkilöitä ja heidän näkemystään parhaasta kohdehenkilöstä kyseisessä yrityksessä. Kuitenkin haastattelussa annetut vastaukset edustavat kohdehenkilön subjektiivista näkemystä tilanteesta ja tällä voi olla vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin.

6.3. Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluilla kerätty ja äänitallenteiksi tallennettu aineisto on käyty haastatteluiden jälkeen läpi ja annetut vastaukset on litteroitu peruslitterointina.

1. Mitä äänilaitetta tai välinettä käytät kokoukseen liittymiseen?
 - Yritys 1: Jabran bluetooth headset, jota käytän tällaisissa palaverissa, joissa olen yksin. Kun on useampia henkilöitä saman pöydän ääressä, niin käytössä on Plantronicsin kaiutin.
 - Yritys 2: Jabran langallinen USB-sankaluuri kiinni koneessa
 - Yritys 3: Sennheiser Pro M2 sankakuuloke. Aikaisemmin on ollut käytössä Plantronicsin laitteet, jotka eivät toimineet hyvin. Ilmeisesti vika kuitenkin oli ohjelmistossa, joka ei toiminut hyvin minkään kuulokkeen kanssa. Sennheisereitä on nyt käytössä asiakaspalvelussa, itselläni sekä muutamalla myyjällä. En enää suostu itse pitämään puhelinta korvallani, koska kuulokkeilla on niin paljon tehokkaampaa. Nämä laitteet ovat olleet erittäin hyviä.
 - Yritys 4: Jabran sankaluuri. Pääasiassa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki laitteet ovat meillä Jabran laitteita. Jabrat toimivat parhaiten.
 - Yritys 5: Jabran sankaluuri, näitä on yrityksessä kaikilla käytössä. On ollut myös bluetooth-luureja käytössä mutta haasteena on ollut etäisyys ja liikkuminen.
 - Yritys 6: Pöytägsm Huawei.
2. Missä asemassa ja tehtävässä olet omassa organisaatiossasi?
 - Yritys 1: Huoltopalvelut –puolen toimitusjohtaja. Meillä on kahdeksan toimipistettä, jotka kaikki kuuluvat minun vastuulleni. Liikun niiden välillä.
 - Yritys 2: Laatu- ja IT-päällikkö
 - Yritys 3: Verkkokauppa- ja markkinointikoordinaattori
 - Yritys 4: Toimistopalvelupäällikkö
 - Yritys 5: Toimitusjohtaja
 - Yritys 6: Yritysvakuutusneuvoja sekä IT- ja puhopalveluiden operointi
3. Mikä on edustamasi yrityksen toimiala?
 - Yritys 1: Moottoriajoneuvojen korien valmistus
 - Yritys 2: Metallien käsittely ja päällystäminen
 - Yritys 3: Tukkukauppa
 - Yritys 4: Palvelut
 - Yritys 5: Hammastarvikkeet ja hammaslaboratoriotarvikkeiden maahantuonti ja myynti
 - Yritys 6: Vakuustoitomiala
4. Onko termi yhdistetty viestintä sinulle tuttu?
 - Yritys 1: Oma oletamus on aiheesta mutta haluaisin tähän tarkennusta.
 - Yritys 2: Kyllä on.

- Yritys 3: Kyllä.
 - Yritys 4: Kyllä on.
 - Yritys 5: Kyllä.
 - Yritys 6: On jollain tasolla mutta ei ehkä täysin auki.
5. Mitä ja minkälaisia palveluita mielestäsi kuuluu yhdistettyyn viestintään?
- Yritys 1: Oman olettamuksen mukaan yhdistetty viestintä tarkoittaa sitä, että pystytään näyttämään kuvaa, työpöytää ja slide show:ta eri paikkakunnille sekä siirtämään puhetta. Videota emme käytä, se ei meillä tahdo toimia. Voi olla kaistanleveydestä kiinni.
 - Yritys 2: Yritysmailmasta katsottuna, siihen liittyy normaali puheviestintä, sähköposti, pikaviestit eli Skype ja Exchange ja ehkä myös normaalit puhelut kännykän välityksellä ilman Skypeä. Nykyään siihen varmaan kuuluu myös muita pikaviestimiä, WhatsApp ja muut vastaavat. WhatsApp menee ehkä yhdistetystä viestinnästä sen verran sivuun, että se ei juttele yhteen muiden sovellusten kanssa, kuten esimerkiksi Skype ja Exchange ja on ehkä enemmän siviilipuolen juttu.
 - Yritys 3: Kun puhutaan sisään tulevista ja ulospäin lähtevistä kontakteista, niin siihen mielestäni kuuluu kaikki kokousten järjestämisestä asiakaspalvelun chatiin. Kaikki kanavat, joiden kautta meille voi kontaktoida: puhelin, sähköposti, chat, mahdollinen some-kanava. Sisäisesti joustava viestintä puhelimitse, pikaviestein, aineiston jakaminen, työpalaverien pitäminen vaikka etänä sisäisesti ja ulkoisten toimijoiden kanssa.
 - Yritys 4: Puhe, teksti sillä tavoin, että on chat käytössä, kokouskäytäntö ja siinä tietysti vielä kuva.
 - Yritys 5: Puhelujen vastaanotto, siirto. Nämä meillä päivittäisessä käytössä.
 - Yritys 6: Työpaikan sisäinen viestintälaitteisto, eli tässä tapauksessa Skype ja myöskin sähköposti ja puhelinpalvelu.
6. Mitä yhdistetyn viestinnän palveluita yrityksellänne on käytössä?
- Yritys 1: Nykyinen AinaComin tuottama palvelu, aiemmin ei yhdistettyä viestintää ole ollut käytössä.
 - Yritys 2: AinaComin tarjoamat palvelut, ei oikeastaan muuta. Teiltä tulee kaikki data- ja puhepalvelut ja UC-palvelut. Joitakin ilmaispalveluita on kokeiltu mutta eivät ole ottaneet tuulta alleen.
 - Yritys 3: AinaComin palvelut, aiemmin ollut käytössä toisen palveluntarjoajan palvelu. Siinä kätevänä ominaisuutena oli se, että pystyi puhumaan suoraan toisen korvaan viestin ilman varsinaisen puhelun muodostamista, kuulutusominaisuus. Tämä olisi ollut hyvä koko yritykselle mutta ohjelmisto oli silloin käytössä vain asiakaspalvelussa. Office-paketin mukana tuoli aikanaan Skype käyttöön ja sitten päätettiin ottaa kokonaisuutena AinaComilta niin, että se on yhdistetty puhelinverkkoon.
 - Yritys 4: AinaComin palvelut, en osaa sanoa onko muita vastaavia palveluita käytössä jossain osassa organisaatiota. Käsittääkseni ei ole. Microsoft Teams on tulossa meille käyttöön, vielä ei siitä ole kokemuksia.

- Yritys 5: AinaComin palvelut 2014 alkaen, muita ei tänä aika ole ollut.
 - Yritys 6: Ei ole muuta, sähköposti on luonnollisesti käytössä ja kotisivuilla yhteydenottolomake.
7. Mitkä olivat syyt yhdistetyn viestinnän käyttöönottoon yrityksessänne?
- Yritys 1: En ollut hankintaprosessissa mukana ja palvelu tuli ”pyytämättä” ilman ennakkoilmoitusta.
 - Yritys 2: Ilmeisesti hyvää myyntityötä myyjältä, kun palvelu on otettu meille. Palvelu tarjoaa kyllä meille tarvittavat ominaisuudet ja täytti siinä mielessä tarpeen.
 - Yritys 3: Se oli sellainen kiva tuntuma palvelusta. Ajatus siitä, että saadaan pikaviestittely toisten kanssa ja asiakaspalvelun osalta tärkeää oli että saadaan toimiva puhelinjärjestelmä ja Skype vaikutti teidän tarjoamana ihan ok:lta. Hyvä oli, että saatiin ihmisten tilatiedot käyttöön, vaikka tämä vaati paljon harjoittelua ihmisiltä. Asiakaspalvelussa tämä ominaisuus on kätevä, kun näkevät onko toinen vapaana ja voivat ottaa ryhmäkeskustelun keskenään. Ryhmäpikaviestikeskustelu on heillä myös koko ajan auki. Käyttöönotosta on nyt aikaa kaksi ja puoli vuotta. Etäkokouksia silloinkin jo käytettiin mutta käyttö oli vähän totuttelua ja hakemista. Mutta haluttiin olla valmiita sellaiseen, jos vaikka muiden organisaatioiden kanssa on tarvetta pitää kokouksia, niin meilläkin on mahdollisuus niitä järjestää.
 - Yritys 4: Meillä oli kokemuksia vastaavan tyyppisestä palvelusta aiemmin ja sitten kilpailutuksen kautta päädyimme nykyiseen palveluun.
 - Yritys 5: Tämä tuotiin meille yhtenä vaihtoehtona ja koimme sen järkevämmäksi kuin perinteinen lankapuhelinjärjestelmä. Perusasioita oli, että palvelun tulee olla varma ja helppokäyttöinen. Video tai muut vastaavat ominaisuudet eivät olleet ykkösprioriteetteja valinnassa. AinaComin toiminta ja tapa hoitaa asioita vaikuttivat vakuuttavalta ja olivat yhtenä syynä valinnassa. Emme suurta vertailua silloin tehneet, vaan uskoimme niin sanotusti myyjää. Kustannukset myös ainakin osittain putosivat vanhaan järjestelmään verrattuna.
 - Yritys 6: Ei valitettavasti tästä ole tietoa, palvelu on otettu käyttöön muiden henkilöiden ollessa yrityksessä töissä.
8. Kuinka suuri osa yrityksenne työntekijöistä käyttää yhdistetyn viestinnän työkaluja?
- Yritys 1: Organisaatiossa on noin 160 työntekijää, joista reilut 140 on asentajia ja noin 15 toimihenkilöä. Joissain määrin ainakin kaikki toimihenkilöt osallistuvat palaveriin, jotka järjestetään Skypen kautta. Mutta aktiivisesti Skypen kautta asioita hoitavat noin kymmenkunta henkilöä. Päälliköt käyttävät Skypeä ja toimeni puolesta varmasti minä eniten. Itse yleensä järjestän johtoryhmän palaverit, joita noin kerran kuukaudessa käydään Skypen välityksellä, ettei aina tarvitse ajaa paikalle.
 - Yritys 2: Jos on tietokone käytössä, niin melkein kaikilla on myös Skype käytössä. Ehkä luottamusmiehet on sellaiset, joilla sitä ei

tällä hetkellä ole. Aluksi otettiin heillekin mutta eivät koskaan niitä käyttäneet, jätettiin sitten ne heiltä pois. Työnjohdollakin on mutta se on toinen juttu, käyttävätkö he sitä. Jos käyttää tietokonetta työskentelyyn, niin kaikilla on Skype asennettuna. Skype-palaveriin porukka menee todennäköisesti neukkariin ja ottavat neuvottelupuhelimella porukalla yhteyden, ei niinkään omalta koneelta. Myyntikokouksiin osallistutaan paljon omalta koneelta tai soittamalla puhelimella. Jos on enemmän sakkia osallistumassa, niin kokoonnutaan paikallisiin neukkareihin ja neukkarit yhdistetään Skypen avulla toisiinsa.

- Yritys 3: Aktiivisesti kaikki ei käytä edelleenkään. He, jotka aktiivisesti puhuvat tietokoneella on asiakaspalvelun henkilöt, laskuttaja, minä sekä kaksi myyjistämme. Toinen heistä ei yleisesti ole valmis ottamaan uusia juttuja käyttöön mutta hän oli kotona töitä tehdessään huomannut, että tietokoneen kautta puhuminen on helppoa, kun voi käyttää kahta kättä samalla tietokoneen käyttöön. Nykyään hän puhuu aina koneen kautta, kun on koneen ääressä. Toinen myyjä tuli meille toisesta organisaatiosta ja oli siellä tottunut käyttämään Skypeä ja kuulokkeita ja heti kysyikin, että onko sellaisia saatavissa. Kaikki ei tosiaan puheominaisuutta käytä mutta moni on huomannut, miten paljon helpottaa oman tilatiedon laittaminen Skypeen, esimerkiksi että on seuraavan kerran tavattavissa huomenna kello 15. Kaikilla Skype on koneella mutta kaikki sitä eivät käytä ja kaikilla on Outlook integroituna, että kalenteritietoihin merkityt kokoukset näkyvät kaikilla integroinnin kautta Skypessä. Eli kaikki ovat palvelun piirissä mutta aktiivisia käyttäjiä on noin puolet.
 - Yritys 4: Periaatteessa on kaikilla käytössä. Joitakin liittymiä on, joissa on pelkkä kännykkä käytössä. Kaikilla muilla eli noin 80 prosentilla on palvelut käytössä.
 - Yritys 5: Kyllä on kaikilla lukuun ottamatta yhtä käyttäjää, jolla ei ole vielä Skype käytössä ja käyttää normaalia pöytäpuhelinta. Kyseessä varastossa sijaitseva puhelin.
 - Yritys 6: Kaikilla on palvelu käytössä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Noin 70% käyttää tietokoneeseen kytkettyä äänilaitetta.
9. Onko yrityksenne sisäisiin toimintatapoihin tullut muutoksia yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen?
- Yritys 1: Muutoksia on tullut, esimerkiksi palaverien järjestäminen. Lisäarvo normaaliin puhelimeen verrattuna tulee siitä, että pystytään näyttämään kuvaakin samalla niin pysytään esityksessä mukana tai pystytään näyttämään Excel-taulukkoja ja kaikki pystyvät samalla ottamaan kantaa niihin.
 - Yritys 2: On tullut palavereihin. Johtoryhmä kokoontuu aina fyysisesti mutta myyntipalaverit hoituvat Skypellä.
 - Yritys 3: Esimerkiksi se, että asiakaspalvelulle pystyttiin ottamaan käyttöön etätyöpäivä. Se on täysin tämän ohjelman tuomaa. Aiemmankin palvelun aikana pidettiin satunnaisia etäpäiviä mutta tässä pikaviestintä on niin helppo, että se auttaa. Heillä voi olla koko ajan ryhmäkeskustelu auki. Pikaviestiin voi laittaa

esimerkiksi tiedon, että on menossa lounaalle ja muutkin silloin saavat tämän tiedon. Eli on ihan sama kuin keskustelisit jonkun kanssa samassa huoneessa. Kaikki heistä on nykyään kaksi päivää viikosta etänä.

- Yritys 4: Todennäköisesti on. Silloin kun palvelu tuli käyttöön ja saatiin chat. Se mullisti käyttöä, se vähensi sisäisiä puheluita ja sisäistä sähköpostiviestittelyä plus, että sait monen ihmisen kanssa yhtäaikaisen keskustelun. Samoin Lync-kokoukset.
- Yritys 5: Tietyllä tavalla on. Hyvää on, että näkee, ketkä on paikalla ja tavoitettavissa ja myös tiedonsiirtoon systeemin on ollut hyvä. Sankaluurien käyttö on kätevää, vaikkakin alkuvaiheessa on ollut haasteita kaiun kanssa, tätä tosin on saatu parannettua. Tavoitettavuuden näkyminen on varmasti olennaisin.
- Yritys 6: Raportointipalveluun on alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja hyödyntämään, paljonko puheluita tulee ja paljonko ylivuotaa. Se on ehkä suurin ero aiempaan. Sisäinen viestintä on kehittynyt chatin ja puheluiden kautta. Puheluita kuitenkin selvästi enemmän kuin chatia.

10. Onko mahdollisia muutoksia tietoisesti levitetty kaikille työntekijöille ja onko muutoksia seurattu?

- Yritys 1: Ei oikeastaan ole tietoisesti levitetty. On tullut käytännössä palaverien myötä. Itsellä työ on niin liikkuvaa, että asioiden hoitaminen Skypen välityksellä helpottaa. Muutoksia ei ole seurattu. Kokonaiskuluissa esimerkiksi matkakulujen osalta ero olisi kuitenkin niin pieni, ettei voida tietää johtuuko se Skypestä vai jostain muusta.
- Yritys 2: Luontaisesti tapahtuu aika vähän, eli pieni pakko ajaa suomalaisen kokeilemaan uusia innovaatioita. Hyvin harvalla on aikaa ja mielenkiintoa lähteä testaamaan. Jos ei anneta muuta vaihtoehtoa niin toimii paremmin. Ei ole seurattu tarkemmin.
- Yritys 3: Asiakaspalveluun tämä on tullut aika luontaisesti, ryhmäkeskustelun järjestäminen tapahtui heidän omasta aloitteestaan. Etätyötä lähdettiin aluksi vain kokeilemaan, että testataan miten homma toimii. Alkuun vuoroviikoin oli yksi etätöissä. Alkuun ei enempää uskallettu luvata, kun ei tiedetty miten homma alkaa luistamaan. Sitten luontaisesti ajaututtiin siihen, että he itse toivoivat enemmänkin etäpäiviä. Ja kun se pyöri ihan hyvin, niin se oli ihan fine. Nykyisen henkilömäärän kautta se on muotoutunut siihen, että on kaksi päivää viikossa etänä. Sillä tavalla saadaan pidettyä toimistollakin aina pari henkilöä. Pyritään sielläkin pitämään ihmisiä, että joku on siellä aina saatavilla. Keskiviikkoisin kaikki ovat aina toimistolla, että voidaan käydä yhteisesti asioita läpi. Kun palvelu otettiin käyttöön, niin teiltä tuli koulutus ja kaikille annettiin sitä kautta eväät palveluiden käyttöön. Se ei kuitenkaan silloin lähtenyt lentoon mutta kun myyjistäkin muutama on hoksannut käytön ja käyttö on lisääntynyt. Yksi myyjistämme esimerkiksi ei koskaan puhu koneen kautta eikä ollut halukas käyttämään mutta yhtä äkkiä alkoi laittamaan omia tietojaan Skypen lisätietoihin, esimerkiksi että ”tänään olen asiakkaalla kello 13 asti”. Tätä ei meillä vaadita mutta

hän itse hoksasi, miten paljon helpompaa on, kun tiedetään suoraan, saako häntä kiinni vai ei. Tämä oli varsin yllättävää.

- Yritys 4: Alussa oli koulutukset koko henkilöstölle auditoriossa, tunnin parin sessioita. Kaikki on kyllä koulutettu. Hyödynnetään paremmin työkaluja, kun on koulutettu. Mahdollisia muutoksia ei ole systemaattisesti seurattu. Mutta jos, jostain syystä Lync ei ole joskus toiminnassa, niin saan hetkessä reilusti vikailmoituksia organisaatiosta. Kyllä sekin jotain kertoo.
- Yritys 5: Käyttöönoton yhteydessä oli käyttökoulutus, videon käyttö on ehkä ollut hieman hakusessa. Muutamilla toimittajillamme on videopuhelusysteemit käytössä, ei tosin Skype. Sen ottaminen käyttöön aktiivisemmin voisi olla hyvä juttu.
- Yritys 6: Raportoinnin kautta on seurattu toimintaa mutta ei ole tosiaan tullut tarvetta muutoksiin. Ei ole tarkemmin levitetty.

11. Onko viestintä ja viestintätavat asiakkaidenne tai kumppaneiden kanssa muuttunut yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen?

- Yritys 1: Asiakkaisiin päin ei ole muuttunut johtuen asiakasprofiilista mutta tavarantoimittajiin ja yhteistyökumppaneihin päin on muuttunut. Yhteistyökumppaneiden kanssa pidetään silloin tällöin palavereita Skypen välityksellä. Yhteistyökumppanit ovat paikallaan olevia ja me olemme paikallaan olevia, niin palavereiden pitäminen on helpompaa. Asiakkaamme ovat enemmän liikkuvia niin he eivät juuri Skypellä soitele vaan ihan puhelinta käytetään. Palaverit tässä korostuvat mutta käytän kyllä pikaviestintää myös päivittäin, kun ei ole niin akuuttia saada vastausta heti. Mutta viestien käyttö on meillä ehkä vielä lapsen kengissä ja viestit tahtovat jäädä huomaamatta. Käyttäjistä suurin osa soittaa puhelunsakin kännyköillä eivätkä käytä Skypeä. Itse olen opetellut Skypen käyttöön sen jälkeen, kun ostin laadukkaat kuulokkeet. Koen sen helppona, kun ei tarvitse roikottaa puhelinta ja kädet saa vapaaksi. Suurin osa kuitenkin käyttää mieluummin puhelinta.
- Yritys 2: Joidenkin tiettyjen asiakkaiden kanssa kyllä. On paljon asiakkaita, jotka eivät vastaavia käytä ja mielellään ajavat paikalle. Nopeat palaveri, joissa halutaan käydä jotain exceliä läpi tai jopa toisen naama nähdä, onnistuvat hyvin Skypellä niin ei tarvitse lähteä ajelemaan. Säästää aikaa puolin ja toisin. Nämä yleensä enemmän asiakkaista lähtöisin, jos ehdottavat että onnistuuko Skype-palaveri, en tiedä paljonko meiltä ehdotetaan Skype-palaveria, enemmän asiakkaiden suunnasta. Toimittajien kanssa myös jonkin verran.
- Yritys 3: Ei ihan hirveästi mutta jonkin verran. Lähinnä sidosryhmien kanssa eli toimittajien kanssa pidetään palavereita etänä. Joitain muita yksittäisiä palavereita pidetään. Myyjät ovat yleensä aina asiakkailla paikan päällä. Varmastikin tilanteissa, joissa asiakas on kaukana tai kaupan koko on varsin pieni, myyntimme voisi proaktiivisesti ehdottaa videopalaveria. Tätä kyllä ei juurikaan nyt ole. Yhden asiakkaan kanssa saatiin paljon hyötyjä aikaan, kun heille otettiin uusia palveluita käyttöön ja ne piti kouluttaa. Pidin heille kaikki koulutukset etänä, kyseessä on

siis valtakunnallinen asiakas, jolla on toimipisteitä joka puolella Suomea. Pidimme kahden viikon ajan joka päivä tiettyyn aikaan palaverin ja jokainen sai tulla mihin palaveriin vain parhaiten itselle sopii. Paikalla oli aina viidestä 25:een henkilöä. Heillä oli itselläänkin ollut Skype käytössä jonkin aikaa, niin ainakin jollekin homma oli aina tuttua. Kun asiakas aikanaan tuli meille, niin silloin kaikki käyttäjät koulutettiin niin, että vastuumyyjämme ajoi ympäri Suomea neljän viikon ajan. Nyt sama homma meni kahdessa viikossa, niin että siihen käytettiin tunti aikaa päivittäin. Sitten seuraavien kahden viikon aikana oli vielä satunnaisia lisäpalavereita, jos joku oli ollut esimerkiksi sairaana. Siinä huomattiin, että tässä saatiin aika monen tonnin säästö.

- Yritys 4: En osaa sanoa tarkasti. Ainoa, mitä yritämme suosia ja nostaa esille on se, miten helppoa on käyttää Skype-kokouksia asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, että aina ei tarvitse matkustaa johonkin. Se on oikeastaan ainoa muutos vanhempaan.
- Yritys 5: Tavarantoimittajien kanssa on pidetty neuvotteluja, lähinnä niin, että on liitytty toimittajan järjestämään neuvotteluun heidän lähettämän linkin kautta. Näistä meillä ei kuitenkaan hirveästi ole kokemusta ja voisi olla hyvä tätä treenata. Asiakkaiden kanssa käytävään kommunikaatioon ei juurikaan ole tullut muutosta.
- Yritys 6: Ei asiakkaiden suuntaan ole tullut muutosta. Pääkanava on sama kuin aiemminkin, eli puhelinaika ja sähköposti tukena. Chatia tai muita vastaavia palveluita ei ole käytössä.

12. Ovatko asiakkaillenne tarjottavat palvelut muuttuneet yhdistetyn viestinnän käyttöönoton jälkeen?

- Yritys 1: Ei käytännössä ole.
- Yritys 2: Siihen ei ole tullut muutosta eikä UC ole tähän vaikuttanut. Toimiala on aika epäseksikäs ja asiakaskunnassa peräkärry on kaikista edistyksellisin käytössä oleva laite. En tiedä olisiko siitä meille mitään kilpailuetuakaan. Ei ole osattu sitä mitenkään markkinoinnissa hyväksikäyttää.
- Yritys 3: Ei ole, vain kommunikaation tehostuminen on havaittu.
- Yritys 4: Ei ole muuttanut palveluita. Palvelun taso ehkä on parantunut asiakaspalvelussa paremman puheluiden luokittelun ja muiden työkalujen ansioista. Saadaan asiakas hoidettua paremmin ja tuotettua sitä kautta parempaa asiakaskokemusta.
- Yritys 5: Ei ole tähän mennessä, aika pitkälti enemmän vastataan puheluun, kuin soitetaan. Mutta meillä on muutamia asiakkaita, jotka ovat tiedustelleet esimerkiksi jonkin laitteen toimintaa ja ehkä neuvotteluiden avulla voisimme tarjota koulutusta.
- Yritys 6: Ei ole enkä usko että jatkossakaan voisi muutoksia tulla.

13. Onko yhdistetty viestintä tuonut taloudellisia tai toiminnallisia hyötyjä yrityksellenne ja onko näitä mitattu?

- Yritys 1: Palavereiden osalta on kun toimitaan usealla paikkakunnalla. Ei ole mitenkään mitattu.
- Yritys 2: Koulutusten myötä ainakin sekä sisäisen viestinnän tehostuminen ja helpottuminen. Ei tosin ole mitattu. Turha

tavoittelemisen yrittäminen on vähentynyt. Puhutaan pienestä säästetystä ajasta per puhelu mutta kun se tapahtuu monta kertaa päivässä, niin se on aika paljon. Yleensä puhelua yhdistettäessä otetaan aina välipuhelu, jotta varmistetaan että henkilö on oikeasti tavoitettavissa. Minun kohdallani ei oteta ikinä välipuhelua, koska olotilasta ja tiedoista näkee, että olenko oikeasti tavoitettavissa vai en. Pidän aktiivisesti yllä omaa tilatietoani, ja joidenkin muidenkin kanssa on sama tilanne. Siinähan se pieni säästö tulee, kun ei tarvitse odottaa ensin, että vastaako henkilö, vaan voi yhdistää suoraan. Ihmiset ovat pitäneet siitä, että voi tilatiedolla antaa muille tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, että milloin on seuraavan kerran tavoitettavissa. Voidaan siten myös soittajalle kertoa tarkemmin, milloin tämä henkilö on tavoitettavissa.

- Yritys 3: Ei tietoa taloudellisista hyödyistä, ei ole mitattu. Emme esimerkiksi tiedä, miten paljon myynti käy kokouksia Skypen kautta. Toiminnalliset hyödyt kokousten ja asiakaspalvelun työkalujen kautta. Liikkuvuus on myös yksi hyöty, et ole sidottu tiettyyn työpisteeseen. Esimerkiksi arkipyhien aikaan asiakaspalvelijat voivat vastata mistä vain, vaikka kotoa tarvittaessa.
- Yritys 4: Taloudellista hyötyä matalampien kustannusten muodossa. Toiminnallisia hyötyjä esimerkiksi langattomien sankaluurien käytön kautta, kun voi samalla liikkua ja on kädet vapaana. Liikkuvuus on hyvä asia, kun voin käyttää järjestelmää vaikka kotoa ja pystyy seuraamaan tuleeko puheluita ja vastataanko niihin. Ei varsinaisesti ole mitattu ainakaan toiminnallisessa mielessä.
- Yritys 5: Raportoinnin kautta on saatu vahvistusta, että toiminta on oikeanlaista eikä ole tarvetta muuttaa toimintatapaa. Viikkoraportit tulevat maanantaisin sähköpostiin ja niiden avulla voidaan mitata toimintaa. Taloudellisia hyötyjä ei tietääkseni ole tullut.

14. Onko yhdistetty viestintä tuonut haittoja yrityksellenne?

- Yritys 1: Itse koen hankalana sen, että kun Skype ja kännykkä soivat minulla yhtä aikaa niin se, että puhelimeen jää aina vastaamaton puhelu, kun puheluun on vastattu Skypestä. Yksinkertainen pieni asia mutta äärettömän ärsyttävä. Itselläni jää paljon puheluita vastaamatta erilaisten palaverien ja muiden asioiden takia. Puhelin toimii kuitenkin tietynlaisena muistikirjana siitä, että kuka minulle on soittanut ja kenelle minun pitää soittaa takaisin. Ja kun nämä puhelut jäävät puhelimeen ja eivät ole todellisia vastaamattomia puheluita. Siinä olisi kehittämistä, että kännykkä ja Skype osaisivat kommunikoida keskenään ja kännykkä älyäisi, että tähän puheluun on vastattu. Toinen ärsyttävä asia on numeroiden hakeminen Skypellä soitettaessa, kun Skype hakee yhteystiedoista Outlookista, jossa tiedot eivät ole samalla tavalla ajan tasalla, kuin puhelimessa. Mutta tämä johtunee mielestäni vain omasta käyttötavasta tai osaamattomuudesta. Ja kun yhteystietoa hakee, niin kaikki tiedot eivät siinä näy.

- Yritys 2: Kokonaisuuden kannalta ei varmaankaan. Yksittäisen käyttäjän kannalta on voinut tulla haasteita opetella uusia järjestelmiä, kun työntekijöiden keski-ikä on aika korkea.
- Yritys 3: Hahmottaminen on ollut vaikeata. Edelleenkin kaikki eivät sisäistä, että miten palvelu rakentuu ja miten hommat toimii. Välillä aina tullaan kysymään, että miksi puhelin ei soi ja miksi puhelu ei yhdisty, kun ei hahmoteta, että miten palvelu toimii. Välipuhelu –toiminnallisuus ei Skypessä toimi hyvin mutta se on sitten Skypen itsensä toiminnasta kysymys. Pari vuotta sitten palvelua käyttöönotettaessakin tiedostettiin, että tämän ominaisuuden osalta palvelu on riisutumpi kuin entinen palvelumme. Silloin tarjontaakaan tämän tyyppiselle palvelulle ei paljon ollut, mikä oli hämmästyttävää. Aikanaan ennen mobiilipalveluita meillä oli käytössä perinteinen puhelinvaihe, mikä oli näiden toiminteiden osalta tosi helppokäyttöinen eikä siinä ollut ikinä mitään vikaa. Ainoa ongelma tuli silloin, kun joku kaivuri veti lähistöllä kauhalla piuhan poikki. Se järjestelmä oli tosi hyvä ja nykyään ei palveluntarjoajakaan enää oikein halua tarjota kiinteää järjestelmää, vaikka jotkut sitä vielä haluaisivat. Enkä yhtään ihmettele, että miksi haluavat. Microsoftin tekemät päivitykset ovat myös aiheuttaneet välillä ongelmia. Välipuhelu-ominaisuus on ollut hankalampi käyttää, kuin alun perin annettiin ymmärtää palvelua esiteltäessä. Välillä on ollut ongelmia ilmeisesti kännyköiden kuuluvuudessa tietyissä paikoissa ja se on aiheuttanut tilanteita, missä soittaja luulee, että puhelu hälyttää mutta se ei oikeasti soi missään. Palvelun hallinnassa on hieman turhan monta eri käyttöliittymää ja portaalia, nämä pitäisi olla yhdistetty. Näistä pienistä asioista, jotka osa johtuvat käyttäjien osaamattomuudesta käyttää palvelua, on tullut tunteita, että palvelu ei kunnolla toimi tai on vaikea käyttää. Mutta kun muistelee, millaista edellisen palvelun käyttö oli, niin siihen verrattuna nykyinen on kuitenkin toiminut loistavasti.
- Yritys 4: Tänä päivänä ihmiset alkavat olla jo tottuneita tapaan toimia mutta silloin, kun palvelu otettiin käyttöön, niin suurin pelko oli, että nyt olet aina tavoitettavissa ja aina pitää vastata. Se on kyllä aika lailla hälventynyt, että ihmiset osaavat laittaa päätelaitteeseen oikeat toiminnot päälle tai olla vastaamatta. Ennen oli lankaliittymä ja puheluita käännettiin keskukseen ja illalla, kun lähdettiin kotiin, puhelin jäi työpöydälle. Kännykkä on tänä päivänä jo niin luonteva osa ihmisten varustusta, että sen kanssa osataan elää jo paljon paremmin.
- Yritys 5: Joitakin pieniä katkoksia on ollut mutta ei mitään varsinaisia negatiivisia puolia ole havaittavissa.
- Yritys 6: Muutosten tekeminen esimerkiksi tiedotteisiin hieman hidasta ja kankeaa. Muutoksia ei pysty tekemään itse vaan teetettävä teidän asiakaspalvelun kautta. Palvelun hinnoittelurakenne saisi olla yksinkertaisempi ja komponentteja vähemmän. Muuten palvelu on kyllä toiminut.

15. Onko asioita, joita haluaisitte kehittää yrityksenne sisäisessä tai ulkoisessa viestinnässä?

- Yritys 1: Mahdollisesti palvelun käyttöä isommalle osalle henkilöstöä, ei suurempia tarpeita tällä hetkellä.
- Yritys 2: Aina on varmasti jotain, asiakastiedottaminen voisi olla aihealueena sellainen, joka ei koskaan ole sillä tasolla kuin pitäisi. Ei mitään sen suurempaa tule mieleen.
- Yritys 3: On, ja sen takia olemme palvelua vaihtamassa jatkossa. Meillä on koko ajan kasvua ja esimerkiksi chat-yhteydenotot ovat lisääntyneet. Olemme ajatelleet siirtyä raskaampaan palveluun, jossa kaikki yhteydenotot saadaan yhteen jonoon. Sähköposti, chat ja puhelut sekä some-kanava sitten, kun sellainen aktivoituu. Järjestelmän pitäisi pystyä tekemään jotain lajittelua annetuilla ennakkotiedoilla. Tiettyjä asioita pitää edelleen ihmisten omin silmin viesteistä lukea mutta joitain perusasioita haluttaisi automatisoida. Tähän teiltäkin on nyt tarjottu ratkaisua. Hämmästyin vain, kun kuulin että tämä sama palvelu on aiemmin ollut teilläkin käytössä asiakaspalvelussa ja olette nyt siirtyneet erilaiseen ratkaisuun. Jos myytte tätä, niin miksi ette itse käytä tai ole havainneet sitä parhaaksi?
- Yritys 4: Tällä hetkellä ei ole mitään suurempaa projektia tai tarpeita tiedossa.
- Yritys 5: Nykyisen palvelun ominaisuuksien käytön parempi hyödyntäminen ja oppiminen esimerkiksi viestien ja kokousten osalta. Osa porukasta varmasti käyttää jo enemmän.
- Yritys 6: Lähinnä olemme pohtineet takaisinsoittopalvelun käyttöönottamista, että voisi soittaa takaisin ihmisille. Myös palveluaikojen laajentamista olemme suunnitelleet mutta tähän ei tällä hetkellä ole resursseja henkilöstön osalta.

16. Käyttökokemuksenne perusteella, onko teillä kehitysehdotuksia AinaComin tuottamaan palveluun?

- Yritys 1: Näillä pienillä reunaehdoilla mitä on mainittu, palvelu toimii ihan ok. Aluksi mainittu videokuvan näyttämisen ongelma tulee mieleen, en tosiaan tiedä onko se meidän kaistanleveydestä kiinni. Ainakin isommalla porukalla se ei ole toiminut mutta emme ole kyllä pitkään aikaan uudestaan kokeilleet. Video pätkii tai se ei yhdistä ollenkaan. En tiedä onko tehty jotain muutamia viikkoja sitten, koska meillä on ollut suuria ongelmia saada yhteyksiä toimimaan noin kuukausi sitten mutta nyt se on korjaantunut. Kun yritettiin puhepalaveria pitää niin osasta paikkoja ei pystytty ollenkaan luomaan yhteyksiä ihan ilman videotakin. Luulen, että jotain korjauksia on ehkä tehty. Palvelun hinnoitteluun en osaa ottaa kantaa. Kun perustettiin kaksi vuotta sitten uutta toimipistettä, toimenpiteet mitä silloin tehtiin, voitaisiin mielestäni luokitella ala-arvoisiksi. Toivottavasti silloin asiasta on otettu koppi ja viety eteenpäin. Kun muutoksia silloin tehtiin, palattiin yhdessä muutoksessa aina kuukausi ajassa taaksepäin. Kun teille soitti ja pyysi jotain, oli tehdyt toimenpiteet ihan randomia. Käsittääkseni homma toimii nyt ihan hyvin. Lopulta homma saatiin kuntoon, kun toimipisteen vetäjä löysi yhteyshenkilön,

jonka kanssa alkoi asiaa pelkästään tekemään. Asiakaspalveluun soittaminen ei toiminut. Myös on vaikeaa ymmärtää, että jopa pääteiden varsilla on paikkoja, missä puhelin ei kuulu.

- Yritys 2: Kaikki toimii mielestäni hyvin. Jotain yksittäisiä henkilön liittymään liittyviä ongelmia on voinut olla. Järjestelmän näkökulmasta ei ole mitään ongelmia ollut. Datayhteyksissäkään, jotka Skypen käyttöön liittyvät, ei ole mitään ongelmia pitkään aikaan ollut. Aika vakaalla pohjalla mennään. Teidän helpparinne on aina ollut maailman ykkönen mutta viime aikoina, kun sinne on tullut tiketöintisysteemi, niin se hieman on tullut ehkä takapakkaa. Aiemmin tekijä oli langan päässä ja pystyi heti tarttumaan ongelmaan ja asia hoidettiin nopeasti. Jonotella ei tarvinnut, tosin ei tarvitse nytkään, mikä on hyvä asia. Nyt joutuu selittämään asian henkilölle, jolla ei välttämättä ole teknistä osaamista ja pitää toivoa, että hän saa asian kirjattua tikettiin riittävällä tarkkuudella varsinaista tekijää varten. Hyvin toimii nytkin, viive on vähän kasvanut, kun ei suoraan puhelinoitolla saada hommaa korjattua. Kaiken kaikkiaan ei kuitenkaan mitään valittamista ole. Joitakin henkilöitä tämä on ottanut päähän, kun ei ole asiaa saatu nopeasti hoidettua. Ymmärrän, että tällä saadaan tiketit nopeasti järjestelmään ja tekijät pystyvät keskittymään varsinaiseen tekemiseen. Asiakkaan suuntaan tästä vain tulee olo, että asia kestäisi pidempään.
- Yritys 3: Käyttöliittymien yhtenäistäminen. Asiointi AinaComin kanssa on ollut pettymys nykyisen asiakaspalveluratkaisun takia. Aiemmin yleensä vastasi henkilö, joka osasi jotain sanoa ja auttaa, koska kyseessä oli ilmeisesti asiantuntija. Oikeasti soitan vain silloin, kun on jokin kiire ja hätätilanne, muulloin laitan viestin. Ja ärsyttää tosi paljon, kun puhelu ei aina edes mene vastauspalveluun vaan joskus jopa vaihteeseen. Ymmärrän, että tällä haetaan hyvää vastausnopeutta ja monissa tapauksissa tämä on ihan ok mutta kun on kiire ja tärkeää asiaa niin on epämiellyttävää, että en saa apua heti ja joudun odottamaan, että asiantuntija palaa jossain kohtaa asiaan. Positiivisena puolena on se, että kun lähetän viestin, niin vastaus tulee nykyisin tosi nopeasti.
- Yritys 4: Uusi tiketöintisysteeminne on nostanut asiakaspalvelunne tasoa todella paljon. Se on paljon nopeampi, kuin johonkin puhelinpalveluun jonottaminen. Tikein tilan näkee koko ajan ja eri tyyppiset tiketit voi tehdä suoraan valmiiksi oman otsikon alle. Läpimenoajat ovat nopeutuneet paljon. Voit tehdä tikein juuri silloin, kun se sinulle itsellesi sopii. En tiedä onko syynä määrämuotoisemmat tiketit ja sen kautta niiden helpompi käsittely mutta tosiaan käsittelyajat ovat huomattavasti nopeampia. Kynnys pienempienkin asioiden kysymiseen on pienempi.
- Yritys 5: Jonkin verran vielä esiintyy tietyissä puheluissa kaikuongelmaa, mitä on yritetty selvittää. Tähän olisi hyvä löytää parannusta tai työkaluja sen poistamiseksi. Jotain preppausta palvelun käyttöön tosiaan voitaisi myös tarvita.
- Yritys 6: Tiedotteiden helpompi hallinta, kuten aiemmin mainittu. Muita asioita ei suoraan tule mieleen. Asiointi AinaComin kanssa on kyllä toiminut hyvin. Puhelimella on saanut nopeasti kiinni

tarvittaessa mutta ongelmat eivät aina ole korjautuneet niin nopeasti kuin olisi toivottu.

6.4. Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto

Haastatteluun osallistuneet käyttivät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta tietokoneeseen liitettyjä sankaluureja. Huomattavan suuri osa käytti Jabran valmistamia sankaluureja, yksi käytti Sennheiserin valmistamaa sankaluuria ja yksi pöytämallista Huawei gsm-puhelinta.

Haastateltavista viisi henkilöä oli päällikkö- tai johtajatehtävissä ja jollain tavalla kosketuksissa viestintäpalveluiden hallintaan tai päivittäiseen käyttöön. Yksi haastateltavista oli asiantuntijatehtävissä ja oman yrityksensä puhe- ja IT-asioista vastaava henkilö. Haastateltavien yritykset edustivat kukin eri toimialaa, tosin kahdella yrityksistä oli yhteneväisyyttä liittyen metallitoimialaan.

Jokaisella haastatelluista oli mielestään käsitys siitä, mitä yhdistetty viestintä tarkoittaa mutta kaksi haastateltavista kaipasi vielä käsitykselleen vahvistusta. Puheviestintä tuli esille vahvimmin keskusteltaessa yhdistetyn viestinnän viestintämuodoista ja se koettiin ensisijaiseksi viestintämuodoksi ja myöskin eniten käytetyksi. Esille nousivat myös pikaviestintä eli chat ja puheneuvottelut sekä sähköpostilla tapahtuva viestintä. Videopuhelun käyttäminen tuli esille vain yhden haastateltavan osalta ja silloinkin tuli esille, ettei videoyhteyksiä käytetä yrityksessä käytännössä ollenkaan.

Kaikissa kohdeyrityksissä oli haastatteluhetkellä käytössä ainoastaan AinaComin tuottama yhdistetyn viestinnän palvelu ja kahdessa yrityksessä on aiemmin ollut käytössä vastaavan tyyppinen palvelu muun palveluntuottajan tuottamana. Palvelun valintaan ovat vaikuttaneet kokemukset aiemmista vastaavista palveluista sekä halutut ominaisuudet, jotka palvelun avulla on saatu käyttöön. Kaikissa tapauksissa palvelun valintaan vaikuttavia tekijöitä ei saatu selville joko siitä syystä, ettei haastateltava ole osallistunut hankintaprosessiin tai ei ole hankintaprosessin aikana töissä kyseisessä yrityksessä.

Palvelun käyttöaktiivisuus vaihteli kohdeyritysten välillä huomattavasti. Aktiivisten yhdistetyn viestinnän palveluiden käyttäjien määrä kohdeyrityksissä vaihteli kuuden ja 100 prosentin välillä. Tiedot käyttäjien kokonaismäärästä on saatu palvelun tietokannasta ja tätä tietoa on verrattu haastateltavien antamiin tietoihin aktiivisten käyttäjien määrästä. Huomioitavaa on, että prosenttiosuudet eivät ole absoluuttisia, vaan arvioita haastateltavan antaman tiedon mukaisesti. Merkitsevä on myös, että yrityksessä, joka ilmoitti kaikkien käyttäjien käyttävän aktiivisesti yhdistettyä viestintää sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä, tietokoneeseen liitettävää äänilaitetta käyttää vain noin 70% käyttäjistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että puhelut soitetaan käyttäen gsm-puhelinta tai joissain tapauksissa käyttäen tietokoneen sisäistä mikrofonia ja kaiutinta. Mikäli puhelut soitetaan gsm-puhelimella, rajoittuu tietokoneelle asennetun Skype for Business –sovelluksen käyttö

pelkästään pikaviestintään. Alla olevassa kuvassa 13 on graafisesti esitetty aktiivisten yhdistetyn viestinnän käyttäjien määrä verrattuna kaikkien yrityksen käyttäjien määrään. Numeerisessa muodossa tämä on esitetty taulukossa 1.



Kuva 13. Aktiiviset yhdistetyn viestinnän käyttäjät kohdeyrityksissä

Taulukko 1. Aktiiviset yhdistetyn viestinnän käyttäjät kohdeyrityksissä

Yritys	Käyttäjiä	Aktiiviset käyttäjät % (arvio)
Yritys 1	150	6 %
Yritys 2	90	95 %
Yritys 3	35	50 %
Yritys 4	323	80 %
Yritys 5	8	88 %
Yritys 6	14	100 %

Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä yhdistetty viestintä on tuonut jotain muutoksia yrityksen sisäisiin toimintatapoihin. Pääsääntöiset muutokset liittyivät kokousten järjestämiseen yhdistetyn viestinnän työkaluilla ja näin ollen myös matkustamisen vähenemiseen sekä pikaviestinnän hyödyntämiseen. Yhdessä yrityksessä on pystytty ottamaan käyttöön säännölliset etätyöpäivät asiakaspalveluhenkilöstölle. Ulkoisen viestinnän muutokset kohdistuvat lähinnä kokouskäytäntöjen muuttumiseen Skype for Business –sovelluksen avulla tehtävien neuvotteluiden myötä. Yhdessä yrityksistä neuvotteluita pidetään aktiivisesti asiakkaiden kanssa, muissa yrityksissä ulkoisen viestinnän muutokset liittyvät lähinnä sidosryhmien kanssa pidettäviin neuvotteluihin.

Työkalujen ja työtapojen levittämisessä henkilöstölle oli havaittavissa eroja yritysten välillä. Kolmessa yrityksessä on hyödynnetty henkilöstön koulutuksia ja selkeää ohjeistusta palvelun käytöstä. Kolmessa yrityksessä yhdistetyn viestinnän käyttö ja käyttötavat ovat muovautuneet enemmän käyttäjälähtöisesti. Yhdessäkään kohdeyrityksistä ei ole systemaattisesti seurattu muutoksia tai muutosten vaikutuksia. Vaikutuksiin voitaisiin päästä kiinni nykyisen toiminnan mallintamisella, esimerkiksi teoriaosuudessa esille tuodun prosessiajattelumallin mukaisesti (Martinsuo & Blomqvist, 2010). Muutosten vienti henkilöstölle suunnitelmallisesti ja koulutuksia hyödyntäen vaikuttaa tulosten mukaan jonkin verran aktiivisten käyttäjien määrää lisäävästi. Poikkeuksena on Yritys 6, jossa ei ole ollut selkeää hallittua tapaa muutosten läpiviemiselle mutta silti kaikki käyttäjät käyttävät yhdistetyn viestinnän palveluita päivittäin. Tosin tässä yrityksessä vain 70% käyttäjistä käyttää tietokoneeseen liitettyä äänilaitetta, kuten on aiempaan mainittu. Haastattelussa ei käynyt ilmi, olisiko mahdollisilla koulutuksilla vaikutusta tähän käyttötapaan. Taulukossa 2 on esitetty aktiivisten käyttäjien määrä yrityksissä sekä tieto siitä, miten palveluiden käyttöä on ja muutoksia on levitetty henkilöstölle.

Taulukko 2. Yhdistetyn viestinnän palveluiden käyttö henkilöstölle

Yritys	aktiiviset käyttäjät %	Muutosten vienti henkilöstölle
Yritys 1	6 %	Ei hallittua tapaa
Yritys 2	95 %	Koulutus + ohjeistus
Yritys 3	50 %	palveluiden luontainen omaksuminen
Yritys 4	80 %	Koulutus + ohjeistus
Yritys 5	88 %	Koulutus + ohjeistus
Yritys 6	100 %	ei hallittua tapaa

Kohdeyrityksissä yhdistetty viestintä ei ole käytännössä tuonut muutoksia yrityksen palvelutarjoamaan eli yhdistetyn viestinnän avulla ei ole pystytty kehittämään uusia myytäviä palveluita. Kahdessa yrityksessä (Yritys 3 ja Yritys 4) on havaittu mahdollista asiakaspalvelun tason parantumista kommunikaatiovälineiden kehittymisen myötä mutta tämän suoranaista vaikutusta esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai palvelutasoon ei ole mitattu tai tämä ei ainakaan käynyt haastatteluissa ilmi. Yritys 5:ssä on havaittu mahdollisuuksia Skype for Business –sovelluksen avulla tehtävien neuvotteluiden hyödyntämisestä asiakaskoulutuksessa. Tämä voisi olla mahdollista uutta myytävää palvelua mutta käytännön toimia asian edistämiseksi ei ole vielä tehty. Yrityksissä 1, 2 ja 6 ei käytännössä nähty mitään mahdollisuuksia asiakkaille tarjottavien palveluiden kehittämiseen yhdistetyn viestinnän avulla. Yritys 2:ssa koettiin, ettei heidän asiakaskunnassaan asiakasprofiilista johtuen ole potentiaalia yhdistetyn viestinnän palveluiden hyödyntämiseen. Kuten aiemmin on mainittu, haastateltavien käsitykset yhdistetyn viestinnän sisällöstä keskittyivät pääasiallisesti puheviestintään, pikaviestintään ja neuvotteluihin. Mikäli palvelun ominaisuuksien tuntemus olisi syvällisempää, voisi mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen tutkijan näkemyksen mukaan löytyä helpommin.

Tässä voidaan nähdä kehitettävää palvelun tuotteistamisessa, jotta palvelun sisältö ja mahdollisuudet avautuisivat palvelun käyttäjälle paremmin. Tähän liittyvään ulkoiseen, asiakkaalle näkyvään tuotteistamiseen on viitattu kappaleessa 4.3. Toisaalta yritys 2:ssa on haastattelun perusteella tehty analyysiä asiakaskunnasta ja sen tarpeista, eli on hankittu palvelumuotoiluprosessin mukaista asiakasymmärrystä ja sen perusteella tehty johtopäätökset mahdollisuuksista.

Yhdistetyn viestinnän tuomat hyödyt nähtiin kohdeyrityksissä lähinnä toiminnallisina. Esille tuotiin Skype-palaverit, parempi tilatiedon (varattu/vapaa) välittyminen ja tätä kautta turhien puhelun välitysten vähentyminen, etätyö-mahdollisuus, sankaluurien mahdollistama kädet vapaana –työskentely sekä puheluraportoinnin kautta saadut hyödyt toiminnan ohjauksessa. Yritys 5:ssä palvelu on tuonut taloudellista hyötyä aiempaan puhopalveluun verrattuna matalampien käyttökustannusten muodossa. Kysymyksessä tässä olivat palvelun kiinteät kuukausikustannukset, eivät palvelun käytön kautta tulleet säästöt. Näin ollen ei tässä tapauksessa voida löytää suoraa yhteyttä yhdistetyn viestinnän ja matalampien kustannusten välille, koska vertailevaa hinnoittelua vastaavatyypisistä muusta palvelusta ei ole tutkimusta tehtäessä käytettävissä. Muissa yrityksissä ei taloudellisia hyötyjä ole nähty tai niitä ei ole mitattu.

Haitoiksi koetut asiat liittyivät enimmäkseen palvelun toiminnallisuuteen, eli siihen kuinka tietyt toiminnot toimivat palvelussa käyttäjän näkökulmasta sekä itse palvelun toiminnan hahmottamiseen. Yrityksessä 1 esille nousivat lähinnä haastateltavan itsensä ongelmallisiksi kokemat palvelun ominaisuudet. Täyttä varmuutta koko yrityksen osalta ei pystytty tämän osalta hahmottamaan. Yrityksessä 2 palvelun käytön hahmottamiseen liittyvät vaikeudet on koettu liittyvän osittain henkilöstön korkeaan keski-ikään. Yrityksessä 3 taas palvelun toiminnallinen rakenne koettiin liian monimutkaiseksi ja käyttöön liittyviä ongelmia on tästä syystä esiintynyt. Yrityksessä 4 pelot ja ennakkoluulot uuden palvelun käytöstä ovat tulleet esille ennen palvelun käytön aloitusta sekä palvelun käytön alkuvaiheessa mutta käytön oppimisen myötä nämä ovat poistuneet. Yrityksessä 5 ei haittoja ollut havaittavissa yksittäisiä toimintakatkoksia lukuun ottamatta. Yrityksessä 6 esille nousivat toiminnalliset seikat palvelun tiedotteiden muokkaamisessa sekä palvelun hinnoittelurakenne koettiin monimutkaiseksi. Kuten aiempaan on mainittu, osaamisen johtamisessa tärkeää on eri osaamisalueiden ja tarvittavan oppimisen tunnistaminen yrityksessä. Monet haitoiksi koetuista asioista liittyivät puuttuvaan osaamiseen tai tietoon ja olisivat mahdollisesti ehkäistävissä ennakkoivalla kouluttamisella.

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikissa kohdeyrityksissä on havaittu tarpeita sisäisen tai ulkoisen viestinnän kehittämiseen. Yrityksissä 1, 3, 5 ja 6 tarpeet liittyivät yhdistetyn viestinnän kehittämiseen. Yrityksissä 1 ja 5 nykyisen palvelun käytön tehostaminen ja osaamisen kehittäminen nostettiin esille. Yrityksessä 3 nähtiin tarpeita palvelun teknisten ominaisuuksien kehittämiseksi pidemmälle viedyn Contact Center –tyyppisen ratkaisun avulla ja yrityksessä 6 teknistä kehitystä nähtiin

tarpeelliseksi takaisinsoittopalvelun muodossa ja toisaalta asiakaspalvelun parantamiseksi laajempien palveluaikojen tarpeena. Yritys 2:ssa asiakastiedottamisen kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi mutta yhdistetyllä viestinnällä ei siinä nähty suoranaista roolia. Yrityksessä 4 ei kehityskohteita tunnistettu.

Suurimmilta osin AinaComin tuottama yhdistetyn viestinnän palvelu koettiin tekniseltä toiminnaltaan hyväksi yksittäisiä ongelmatilanteita lukuun ottamatta. Asiakaspalvelun laadusta kohdeyrityksissä oli jakautuneita kokemuksia. Yrityksessä 1 oli saatu huonoja kokemuksia palvelusta uuden toimipisteen palveluita perustettaessa ja asiaan oli saatu parannusta vasta, kun asian hoitaminen oli saatu vastuutettua yhdelle asiakaspalveluhenkilölle. Yrityksissä 2 ja 3 negatiivisena seikkana nousi esille AinaComilla nykyisin käytössä oleva asiakaspalveluratkaisu. Vuoden 2017 alussa AinaComilla otettiin käyttöön uusi asiakaspalvelun tiketointijärjestelmä, jonka kautta asiakkailla on mahdollista tehdä palvelupyynnöitä ja niiden käsittely ohjataan järjestelmän kautta asiantuntijoille. Edellä mainituissa yrityksissä koettiin, että nykyisessä palvelumallissa ei kiire- tai hätätilanteissa ole saatu asiantuntijaan yhteyttä tarpeeksi nopeasti. Yrityksessä 4 nykyinen asiakaspalveluratkaisu taas koettiin erittäin hyväksi ja palvelun nopeus on koettu parantuneen huomattavasti aikaisempaan verrattuna. Yritys 6:ssa asiointi AinaComin kanssa on koettu toimineen hyvin mutta viankorjausten vasteajat eivät täysin ole vastanneet odotuksia.

6.5. Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi

Tutkimuksen kohteiksi valitut yritykset täyttivät asetetut tavoitteet. Yrityksissä oli tutkimushetkellä käytössä tutkimuksen aihepiiriin soveltuvat palvelut. Haastatteluihin valituilla haastateltavilla oli tutkijan ennakkonäkemyksen mukaan hyvä tietämys yhdistetyn viestinnän käytöstä edustamassaan yrityksensä. Haastatteluissa kävi tosin ilmi, että kysymyksistä ei pystytty saamaan vastausta siitä syystä, että haastateltava ei kysymyksen kohteena olevana ajanhetkenä ole ollut kyseisen yrityksen palveluksessa eikä haastateltavalla kaikissa tapauksissa ollut tarkkaa tietoa eri organisaation osien toiminnasta. Valitut haastattelukysymykset tukivat tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuskysymyksiä ja niiden avulla saatiin tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Ennakoarvioinnissa tutkimuksen reliabiliteettia uhkaavaksi tekijäksi nähtiin haastateltavien mahdollinen liian alhainen kokonaistietämys yhdistetyn viestinnän käytössä edustamassaan yrityksessä. Kuten edellä on mainittu, kaikkiin haastattelukysymyksiin ei saatu luotettavia vastauksia ja haastateltavat eivät kaikissa tapauksissa olleet täysin perillä yrityksen eri osien tavasta toimia. Tämän seikan voidaan jonkin verran nähdä vaikuttavan tutkimuksen reliabiliteettiin mutta kokonaisuudessaan reliabiliteetti on tutkijan mielestä kohtuullisella tasolla.

6.6. Reflektio

Tutkittaessa ihmisten tapaa toimia ja käyttää olemassa olevia työkaluja on haastavaa saada kokonaiskuvaa isomman massan toimintatavasta tutkimalla vain osaa kyseisestä massasta. Tässä tutkimuksessa menetelmänä oli puolijäsennelty haastattelu ja vastaavan haastattelun tekeminen koko kohdemassalle olisi käytännössä mahdotonta käyttäjien lukumäärän vuoksi. Haastatteluihin pyrittiin löytämään henkilöt, joilla olisi riittävä näkemys ja tieto oman organisaationsa tavasta toimia ja käytännön syistä, esimerkiksi ajankäytön hallinnan vuoksi, jokaisesta kohdeyrityksestä valittiin yksi haastateltava. Tutkimuksen tarkkuutta olisi pystytty parantamaan valitsemalla useampia haastateltavia kustakin kohdeyrityksestä mielellään niin, että henkilöt olisivat edustaneet eri henkilöstöryhmiä yrityksen sisällä. Reliabiliteetin jälkiarvioinnissa mainittiinkin, että kaikkien tutkimuskysymysten osalta haastateltavilla ei ollut täysin tarkkaa tietoa yrityksen eri henkilöstöryhmien tavasta käyttää yhdistettyä viestintää.

Tutkimuksessa olisi voitu myös tarkastella tarkemmin kohdeyrityksiä ja yritysten tapaa käyttää yhdistettyä viestintää esimerkiksi erikseen valittavalla aikajaksolla. Tähän ei kuitenkaan käytettävissä olevalla aikajaksolla ollut mahdollisuuksia.

7 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA VASTAUKSET

Tutkimuksessa oli aiemmin mainitun mukaisesti tarkoitus saada tietoa yhdistetyn viestinnän vaikutuksesta PK-yrityksen toimintaan ja onko sen avulla mahdollista kehittää toimintaa tai palveluita. Seuraavassa palataan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen kautta saatuihin vastauksiin.

1. Voiko PK-yritys kehittää palvelujaan yhdistetyn viestinnän avulla?

- *Sisäinen sekä ulkoinen näkökulma*

Tutkimukseen valituissa kohdeyrityksissä oli kohtuullisen selvästi havaittavissa ero sisäisen ja ulkoisen näkökulman välillä. Yhdistetty viestintä on tuonut muutoksia yritysten sisäiseen viestintään ja tapan toimia. Muutokset ovat pääsääntöisesti olleet positiivisia ja toimintaa kehittäviä esimerkiksi parantuneen kokousviestinnän ja liikkuvuuden lisääntymisen muodossa sekä joissakin tapauksissa näiden tuomien kustannussäästöjen muodossa.

Yrityksen ulkopuolelle näkyviä muutoksia yhdistetty viestintä ei kohdeyrityksissä juurikaan ole tuonut lukuun ottamatta viestintää ulkoisten sidosryhmien ja joissakin tapauksissa asiakkaisen kanssa. Kohdeyrityksissä ei ole pystytty yhdistetyn viestinnän avulla kehittämään yrityksen asiakkaille tarjottavia palveluita niin, että olisi syntynyt uusia myytäviä tuotteita tai palveluita. Toisin sanoen niin sanottua uutta rahaa ei ole pystytty tekemään yhdistetyn viestinnän avulla. Lisäarvo asiakkaille päin on tutkimuksen mukaan enemmän välillistä ja tulee parantuneen yrityksen sisäisen viestinnän kautta. Asiakas saadaan mahdollisesti

palvelua nopeammin ja tehokkaammin käytettävissä olevien viestintävälineiden avulla. Tosin mitattua tietoa tästä ei kohdeyrityksissä ollut ja tieto perustuu tehtyihin havaintoihin ja tuntumaan nykytilanteesta.

Tutkimuksen perusteella palveluiden kehittäminen yhdistetyn viestinnän avulla on mahdollista, tosin näkymä palvelumuotoiluun jäi vajavaiseksi. Haastatteluiden perusteella teoriaosiossa esitettyä palvelumuotoilun kaltaista mallia ei ole kohdeyrityksissä hyödynnetty ainakaan yhdistetyn viestinnän hyödyntämiseksi tai sitä ei ole tehty tiedostetusti.

2. *Vaikuttaako yhdistetyn viestinnän käyttöönotto yrityksen työntekijöiden työtapoihin?*

- *Vaaditaanko oppimista?*

Yhdistetyn viestinnän käyttöönotto kohdeyrityksissä oli tutkimuksen mukaan tuonut yrityksen työntekijöille uusia tapoja viestiä sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Kuten edellä on mainittu, sisäisen viestinnän osuus on selvästi korostunut. Työtapoihin vaikuttavia asioita ovat erilainen tapa käyttää työkaluja, esimerkiksi tietokoneen lisääntynyt käyttö sekä liikkuvuus. Liikkuvuuden lisääntyminen on tuonut mukanaan etätyön lisääntymisen, mikä oli yhdessä kohdeyrityksistä yksi merkittävimpiä muutoksia. Teoriaosuudessa on mainittu etätyön yhtenä haasteena työntekijän mahdollinen syrjäytyminen työyhteisöstä. Kyseisessä kohdeyrityksessä tämä on otettu huomioon yhtenä pakollisena konttoripäivänä viikossa.

Uudet työkalut vaativat tutkimuksen mukaan oppimista ja käytön opettelua. Yhdessä kohdeyrityksistä yhdeksi yhdistetyn viestinnän mukanaan tuomista haitoista tai vaikeuksista mainittiin juuri uusien toimintatapojen opetteleminen ja tämän mukanaan tuomat ennakkoluulot.

Yhdistetyn viestinnän käyttöönotto vaikuttaa lähinnä niihin työntekijöihin, jotka käyttävät aktiivisesti yhdistettyä viestintää työssään. Kohdeyrityksissä oli huomattavia eroja käyttöaktiivisuudessa ja oppimisnäkökulma korostui niissä yrityksissä, joissa aktiivisten käyttäjien prosentuaalinen määrä oli suuri. Aktiivisten käyttäjien määrä oli suurin alle 100 käyttäjän kohdeyrityksissä. Pienemmissä yrityksissä on hyvät mahdollisuudet matalaan organisaatorakenteeseen, mikä on nähty yhdeksi oppivan organisaation edellytyksistä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitelty kohdeyritysten organisaatorakennetta tarkemmin, eikä näin ollen voida pitää matalaa organisaatorakennetta suoraan vaikuttavana tekijänä näissä tapauksissa.

8 POHDINTA JA KONTRIBUUTIO

8.1. Pohdinta

Tutkimuksen aihe oli tutkijan mielestä erittäin mielenkiintoinen ja tutkimukseen liittyvästä teoriasta löytyi monia yhtymäkohtia tutkijan omaan työhön ja työn kehittämiseen. Teoria-aineistoa olisi aiheen

ympäriältä saatavissa erittäin runsaasti ja tutkimuksessa on jouduttu keskittymään tutkijan mielestä tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin.

Yhdistetty viestintä palveluna ja työelämän työkaluna on varsin mielenkiintoinen ja monisäikeinen juuri sen erilaisten hyödyntämismahdollisuuksien takia. Palveluntarjoajat tarjoavat jo nyt erilaisia palvelukonsepteja mutta teknisten mahdollisuuksien ja ominaisuuksien hyödyntämisessä ollaan todennäköisesti vasta alkutaipaleella. Tutkimuksenkin perusteella on nähtävissä, että yhdistetty viestintä osataan yrityksissä mieltää tapana kehittää kommunikaatiota, lähinnä yrityksen sisällä, mutta sitä ei suoranaisesti osata nähdä liiketoiminnan kehittämisen apuvälineenä. Osaltaan tähän voi olla syynä myös palveluntarjoajien tapa myydä ja tarjota yhdistetyn viestinnän palveluita. Tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä yksikään ei edustanut IT- tai kommunikaatioalaa, jolloin yrityksen sisällä olisi mahdollisesti ollut syvällistä tietotaitoa viestintävälineistä. Varsinkin näissä tapauksissa palveluntarjoajalla on tutkijan näkemyksen mukaan myyntihetkellä iso rooli käyttöön tulevien palveluiden määrittämisessä ja asiakasyrityksen auttamisessa palveluiden hyödyntämiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelun käytön selkeys ja helppous nousivat myös esille käytön omaksumista helpottavina tekijöinä. Jos käyttö ei ole suoraviivaista tai helposti ymmärrettävää, voidaan palvelu mieltää huonosti toimivaksi, vaikka kysymys olisikin käyttäjän virheellisestä tavasta käyttää palvelua. Oppimista vaaditaan aina uusia palveluita käyttöönotettaessa ja sillä on suuri merkitys, miten oppiminen mahdollistetaan ja mitä edellytyksiä sille annetaan. Myös käyttötapojen muuttuminen aiemmasta voi aiheuttaa pelkoja ja epätietoisuutta, kuten yhdessä kohdeyrityksessä oli havaittu palveluiden käyttöönoton yhteydessä. Tässä oikea-aikaisella ja riittävällä koulutuksella on suuri merkitys ja tässäkin yrityksessä koulutuksen oli nähty parantaneen tilannetta.

Kuten aiempana on todettu, yhdistetyn viestinnän teknisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä ollaan päästy hyvään vauhtiin mutta matkaa on vielä paljon jäljellä niin teknisten ominaisuuksien kuin käytettävyydenkin osalta. Tärkeää kehityksen hyödyntämisessä on käyttäjälähtöisyys ja käytön ymmärrettävyys. Yrityksen viestintätyökaluksi peruskäyttöön se muovautuu kohtuullisen helposti mutta käytettävissä olevien ominaisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen juuri omaa liiketoimintaan sopivalla tavalla vaatii jo huomattavasti enemmän. Kaikissa tapauksissa lisäarvoa tai mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ei välttämättä edes ole löydettävissä. Voitaisiin sanoa, että ”oikea palvelu oikealle yritykselle”, eli on olennaista havaita tarpeet ja löytää sopiva palvelu täyttämään nämä tarpeet. Yhdistetty viestintä voi olla oikea vastaus mutta ei välttämättä kaikissa tapauksissa. Haasteeksi edelleen jää se, miten tarpeet ja tarjolla olevat mahdollisuudet tunnistetaan oikean palvelun löytämiseksi.

8.2. Kontribuutio

Tutkimuksessa on pyritty saamaan näkemystä yhdistetyn viestinnän hyödyntämisestä liiketoiminnassa ja vaikutuksista yrityksen toimintaan. Näistä asioista on saatu hyvin tietoa ja myös ymmärrystä siitä, miten palveluita yrityksissä käytetään ja mitkä ovat olleet käytön kipupisteitä. Tutkimustulosten perusteella asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan parempaa ratkaisusuunnittelua juuri kyseisen yrityksen kommunikaation kehittämiseksi. Kohdeyrityksissä neuvottelumahdollisuuksien hyödyntäminen tuli esille vahvasti mutta muita ajatuksia tai mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi yhdistetyn viestinnän avulla ei juurikaan ole löydetty. Haasteena on mahdollisten kehityskohteiden tunnistaminen ja osaamista tähän palveluntarjoajana olisi syytä kehittää. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi Business Intelligence -osaamisen kehittämistä asiakastarpeen paremman analyysin mahdollistamiseksi. Palveluiden tuotteistamisessa olisi myös aiemmin mainitun mukaisesti syytä kiinnittää huomiota asiakasohjeistukseen sekä palveluiden ominaisuuksien ja niiden käytön selkeämpään kuvaamiseen. Tutkimuksessa saatua tietoa tullaan AinaComilla hyödyntämään jatkossa palvelukehityksessä sekä palveluiden myynnissä.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo P. 2008. Asian ytimessä, työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa.
- Aina Group 2017. Aina Group lyhyesti. <http://www.ainagroup.fi/konsernikuvaus/aina-group-lyhyesti>. Luettu 3.8.2017
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi.
- Eräsalo U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark Oy: Helsinki.
- Gartner. 2016. Magic Quadrant for Unified Communications. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3BNQCZ4&ct=160714&st=sb>. Luettu 18.8.2017.
- Hiltunen, L. 2009. Validitetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto.
- Joharin ikkuna. www.joharinikkuna.fi. Luettu 13.11.2017.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Tampere.
- Kim, C. & Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy. 2006
- Kuluttajatutkimuskeskus. 11/2014. Tutkimuksia ja selvityksiä. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki.
- Martinsuo M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi: Helsinki.
- Moilanen, R. 2009. Oppiva organisaatio? Lehtileike. <http://www.sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st19993/09.pdf>
- Mäki, A. 2008. Organisaation vastuu ja menetelmät johdon kehittämisessä. Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor.
- Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Sarala, U & Sarala, R. 1997. Oppiva organisaatio - Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.

Senge, P. 1990a. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.

Senge, P. 1990b. The leader's New York: Building learning organizations. Sloan Management Review.

Sipilä J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY: Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

TEM 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki.

Tivi. 2008. Yhdistetty viestintä hämmentää yrityksiä. <http://www.tivi.fi/Arkisto/2008-08-13/Yhdistetty-viestint%C3%A4-h%C3%A4mment%C3%A4%C3%A4-yrityksi%C3%A4-3154160.html> Luettu 18.8.2017.

Tuominen T, Järvi K, Lehtonen M, Valtanen J, Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja, Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 5/2015.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa> Luettu 1.10.2017.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 10/2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016.

Työministeriön julkaisu. Etätyöopas työnantajalle. 2007

Työturvallisuuskeskus. Mobiili työ ja etätyö. [https://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/asiantuntija-ja_toimistotyö/mobiili_työ_ja_etätyö](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/asiantuntija-ja_toimistotyö/mobiili_työ_ja_etätyö). Luettu 23.11.2017

